

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Teele Treiel

**ÜHISTURUNDUSE KASUTAMINE EESTI
TARKVARAARENDUSSEKTORI ETTEVÕTETE
RAHVUSVAHELISTUMISEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks ettevõtluse ja tehnoloogia
juhtimise erialal

Juhendaja: professor Urmas Varblane

Kaasjuhendaja: dotsent Andres Kuusik

Tartu 2019

Suunan kaitsmisele

(juhendaja, professor Urmas Varblase allkiri)

Suunan kaitsmisele

(kaasjuhendaja, dotsent Andres Kuusiku allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

Teele Treiel

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Ühistegevuse teoreetilised alused ettevõtete rahvusvahelistumisel	8
1.1. Ettevõtetevahelise koostöö vormid turundustegevustes ja ühistegevuse olemus	8
1.2. Ühistegevuse meetodid, kasutegurid ja riskid	15
1.3. Ühistegevus tarkvaraarendussektori ettevõtete rahvusvahelistumisel.....	21
2. Ühistegevuse rakendamine Eesti tarkvaraarendusettevõtete rahvusvahelistumisel ..	29
2.1. Uurimisprotsessi, uurimuses osalenud tarkvaraarendusettevõtete ja rahvusvahelistumist toetavate organisatsioonide kirjeldus	29
2.2. Intervjuude kokkuvõte ning tulemused	34
2.3. Peamised leiud ning soovitused ühistegevuse kasutamiseks tarkvaraarendussektori ettevõtete rahvusvahelistumisel	51
Kokkuvõte	58
Viidatud allikad.....	62
Lisad.....	73
Lisa 1. Intervjuu plaan ettevõtetele	73
Lisa 2. Intervjuu plaan tarkvaraarendussektori rahvusvahelistumist toetavatele organisatsioonidele.....	75
Lisa 3. Uurimuse raames läbi viidud intervjuude kirjeldus	77
Lisa 4. Ettevõtete kirjeldus, kellega autor kontakteerus	78
Summary	79

SISSEJUHATUS

Eesti tarkvaraarendussektori ettevõtted on loonud innovaatilisi tarkvaralahendusi ning neid ka edukalt eksportinud. Eesti digiühiskonda hinnatakse maailmas ning Eestil on eduka e-riigi maine (IKT Raport, 2013). 2013. aastal koostatud „Eesti ettevõtluse kasvustrateegia 2014-2020“ kohaselt on info- ja kommunikatsioonitehnoloogia sektoril Eesti majanduses suurim kasvupotentsiaal (Eesti ettevõtluse kasvustrateegia..., 2013). Luminori panga peaökonoomisti sõnul on IKT sektori kiire kasv märkimisväärne ning IKT sektor saab panustada ka teiste majandusharude konkurentsivõime kasvu (Pankade optimism majanduskasvu..., 2018). Ettevõtete rahvusvahelistumine tugevdab Eesti majandust ning hea rahvusvahelise maine valguses on oluline tarkvaraarendussektori ettevõtete ekspordivõimalusi maksimeerida. Probleem on aga, et maailma mastaabis on Eesti ettevõtted pigem väikesed ning ei suuda oma piiratud ressursidega üksi silma paista. 99,9% Eestis tegutsevatest ettevõtetest on VKE-d (ER025: Statistilisse profiili..., 2019). VKE-d sõltuvad oma väiksusest tingituna rahvusvahelistumisel suuresti teiste ettevõtete toest (Palmer, 2002). Seega on eksporditegevuses oluline ettevõtete omavaheline koostöö ning koostöö rahvusvahelistumist toetavate organisatsioonidega. Seetõttu on vajalik täpsemalt uurida Eesti tarkvaraarendussektori ettevõtete ühisturundusalast koostööd rahvusvahelistumisel, teha selgeks koostöö maht, osapooled ning kõige kasulikumad ühisturunduse meetodid.

Magistritöö eesmärk on anda tarkvaraarendussektori ettevõtetele ning rahvusvahelistumist toetavatele organisatsioonidele soovitusi ühisturunduse meetodite kasutamiseks rahvusvahelistumise võimaluste loomisel. Eesmärgini jõudmiseks püstitab autor järgmised uurimisülesanded:

1. Tutvustada ettevõtetevahelise koostöö ja ühisturunduse teoreetilist tausta;
2. Kirjeldada ühisturunduse meetodeid ning kasuteguriteid ja riske;

3. Avada tarkvaraarendusettevõtete rahvusvahelistumise ja sellealase ühisturunduse teoreetiline taust;
4. Viia läbi intervjuud Eesti tarkvaraarendusettevõtete ning sektori rahvusvahelistumist toetavate organisatsioonide esindajatega;
5. Kaardistada ühisturunduse rakendamine tarkvaraarendusettevõtete rahvusvahelistumisel ning Eestis toimiv koostöövõrgustik;
6. Hinnata ühisturunduse rolli tarkvaraarendusettevõtete rahvusvahelistumisel ning anda selle põhjal soovitusi ühisturunduse kasutamiseks.

Magistritöö koosneb kahest osast. Töö esimeses peatükis ehk teoreetilises osas keskendub autor kolmele esimesele uurimisülesandele. Töö teooria osa on jaotatud kolmeks alapeatükiks, mille koostamisel on autor lähtunud laialt kitsale põhimõttest. Esimeses alapeatükis analüüsib autor laiemalt erinevaid ettevõtetevahelisi koostöövorme turundustegevustes, sealhulgas ühisturunduse erinevaid teoreetilisi definitsioone. Teises alapeatükis avab autor ühisturunduse positiivsed ja negatiivsed küljed ning tutvustab ka ühisturunduse meetodeid. Kolmandas alapeatükis tutvustab autor ettevõtete rahvusvahelistumise põhitõdesid ning täpsemalt ühisturunduse rolli tarkvaraarendussektori ettevõtete rahvusvahelistumisel. Lisaks tutvustab autor selles alapeatükis toetavate organisatsioonide positsiooni tarkvaraarendusettevõtete ühisturunduses. Teoreetilise osa aluseks on ühisturunduse ja rahvusvahelistumise alaste märksõnade põhjal leitud teadusartiklite analüüs. Ühisturunduse teemal on varasemalt näiteks Simsoni (2014) poolt kirjutatud Tartu Ülikooli magistritöö ning Rootare (2015) poolt Tallinna Tehnikakõrgkooli lõputöö. Tarkvara eksportimise kohta on Sulg (2015) kirjutatud magistritöö „Eesti IKT klatri ekspordi konkurentsivõime mõjutegurite analüüs“. Selles töös lahkab autor ka klatri olulisust ekspordil, kuid mitte ühisturundust laiemalt. Ükski Eestis kirjutatud lõputöö ei ole aga uurinud spetsiifiliselt ühisturunduse rolli tarkvaraarendussektori ettevõtete rahvusvahelistumisel.

Rahvusvahelises teaduskirjanduses on ühisturunduse mõistet avatud erinevate vaatenurkade alt ning erinevat terminoloogiat kasutades. On selge, et ühisturunduse teoorias ei ole autorid ühel meelel kasutatavate mõistete osas. Seetõttu pakub autor alapeatükis 1.1 välja omapoolse ühisturunduse definitsiooni. Ühisturunduse teooriale on suure panuse andnud Dickinson ja Ramaseshan (2004, 2008), kirjeldades 4P

turundusmeetmetiku järgi ära ühisturundustegevuste jagunemise neljaks. Ühisturunduse roll täpsemalt tarkvaraarendussektori rahvusvahelistumisel on aga teaduskirjanduses vähe uuritud valdkond, selle uurimisele loodab autor käesoleva töö empiirilise osaga omapoolse panuse anda.

Töö empiirilises osas keskendub autor kolmele viimasele uurimisülesandele. Empiiriline osa on jaotatud kolme alapeatükki, millest esimeses tutvustab autor meetodikat ning valimit. Teises alapeatükis autor tutvustab ja analüüsib intervjuude tulemusi ning empiirilise osa kolmandas alapeatükis toob välja soovitusel ühisturunduse kasutamiseks rahvusvahelistumisel. Kuna antud teemal Eestis varasemalt detailselt andmeid kogutud ei ole, siis on autori ülesandeks ise esmaseid andmeid koguda. Ühisturunduse roll ettevõtete rahvusvahelistumisel ei ole teaduskirjanduses palju uuritud teema, sellel puudub sellel selgelt välja kujunenud teooria. Seetõttu on autor otsustanud kvalitatiivse uuringu kasuks ning viib info kogumiseks erinevate rahvusvahelistumist toetavate organisatsioonide ja tarkvaraarendussektori ettevõtete esindajatega läbi poolstruktureeritud kvalitatiivsed intervjuud, mille küsimused luuakse teoreetilise alapeatüki põhjal.

Intervjuud viiakse läbi järgmiste ettevõtete esindajatega: Net Group, Guardtime, Ridango, Reach-U, Helmes ning Cybernetica, Ettevõtte X osaleb uurimuses anonüümselt. Toetavatest organisatsioonides osalevad uurimuses IKT klaster, e-Estonia Briefing Centre, Eesti Kaubandus- Tööstuskoda ning Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus. Intervjuude vastused transkribeeritakse ning kodeeritakse, võttes viimase puhul aluseks intervjuude küsimusteks teooria põhjal loodud teemaplokid. Lõpuks analüüsib autor kodeeritud tulemusi, toob välja seaduspärad ning annab soovitusi ühisturunduse võimaluste maksimeerimiseks ettevõtete rahvusvahelistumisel. Kvalitatiivsetes uuringutes kasutatav valim on tavapäraselt väike, kuid see on tulemuste tõlgendamisel ja üldistamisel piiranguks. Samuti on empiirilise osa analüüsi piiranguks asjaolu, et intervjuud viidi läbi igast ettevõttest ja organisatsioonist vaid ühe inimesega, mistõttu on vastused subjektiivsed ning ei pruugi anda täit infot.

Autor soovib juhendamise eest tänada professor Urmas Varblast ning dotsent Andres Kuusikut. Samuti soovib autor panustatud aja eest tänada kõiki

tarkvaraarendusettevõtete ja rahvusvahelistumist toetavate organisatsioonide esindajaid, kes olid valmis uurimuses kaasa tegema ning intervjuudes osalema.

Märksõnad: ühisturundus, tarkvaraarendussektor, rahvusvahelistumine, klasterurundus, eksport

1. ÜHISTURUNDUSE TEOREETILISED ALUSED ETTEVÕTETE RAHVUSVAHELISTUMISEL

1.1. Ettevõtetevahelise koostöö vormid turundustegevustes ja ühisturunduse olemus

Esimeses alapeatükis on fookuses ettevõtetevahelised koostöö vormid turundustegevustes, sealhulgas ühisturundus. Autor analüüsib laiemalt erinevate koostöövormide teoreetilisi definitsioone, sealhulgas ühisturunduse omasid. Turunduse mõistet üldisena defineerib Ameerika Turundusühing (*American Marketing Association*) järgmiselt: „Turundus on tegevus, institutsioonide kogum või protsess, mille abil luuakse, edastatakse ja vahendatakse pakkumisi, mis loovad tarbijale, kliendile, partnerile või ühiskonnale tervikuna väärtust“ (Rownd & Heath, 2008: 1). Vanima jaotuse alusel on turunduse ülesandeks juhtida turundusmeetmestiku 4P meetodi järgi nelja valdkonda – toode (*product*), hind (*price*), koht (*place*) ja edustus (*promotion*) (Kotler, 2001). Laiemal turunduse mõistel pikalt peatumata liigub autor edasi ettevõtete ühiste koostöö vormide juurde.

Ettevõtetevaheliste kokkulepete (*interorganizational arrangements*, ingliskeelne lühend *IOA*), alla loetakse teaduskirjanduses näiteks strateegilised liidud, ühinemised, omandamised, ühisettevõtted, litsentsilepingud ja tarnijate kokkulepped (Dickinson & Ramaseshan, 2004). Ettevõtete ühised turundustegevused on üks vorm ettevõtetevahelistest kokkulepetest (*IOA*) mis võimaldab turundustegevustes kulusid kokku hoida (Dickinson & Ramaseshan, 2008). Ettevõtted ei tegutse turul isolatsioonis ning teiste osapooltega turundustegevusi ette võttes on võimalik olla paindlikum, kasumlikum ja kulutõhusam kui ükski (Dickinson & Ramaseshan, 2004; Felzensztein, Gimmon, & Aqueveque, 2012; Palmer, 2002). Ettevõtetevahelist koostööd turundustegevustes on autorid teaduskirjanduses palju uurinud, kuid pärast autoripoolset valdkonna teaduskirjanduse analüüsi selgus, et ühisturunduse teooria avamisel ei kasutata ühtset terminoloogiat. Autor toob järgnevalt välja teaduskirjanduses kasutatava

terminoloogia ning üritab luua selles seaduspära. Tabel 1 annab hea koondülevaate ühisturunduse-alasest terminoloogiast ning erinevate autorite definitsioonidest.

Tabel 1. Ettevõtetevahelise koostöö vormid turundustegevustes.

Mõiste	Viide	Definitsioon
Strateegilised liidud (<i>Strategic alliances</i>)	(Palmer, 2002: 2)	Strateegilised liidud kujutavad endast koostöö vormi, milles osaleb väike arv ettevõtteid ning igal osapool on kindla raamistiku kaasabil kindlaks määratud koostööga seonduvate kohustuste ja hüvede jaotus.
	(Gulati, 1998: 1)	Strateegiline liit on vabatahtliku koostöö vorm, mis hõlmab toodete, tehnoloogiate või teenuste vahetust, jagamist või koos arendamist.
<i>Coopetition</i>	(Czakon, Mucha-Kuś, & Sołtysik, 2016: 2)	Coopetition on strateegia, mille puhul läbi konkurentidega koostöö saavutatakse parem jõudlus ning pikas perspektiivis üle keskmise kasumlikkus.
Suhteturundus (<i>Relationship marketing</i>)	(Sheth & Parvatiyar, 1995: 2)	Suhteturundus on klientide, tarnijate ja teiste partnerite kaasamine ja integreerimine ettevõtte arendus- ja turundustegevustesse.
	(Gummesson, 2002: 297)	Suhteturundus on turunduse vorm, mis põhineb võrgustikusisesel suhtlusel, kus osapooli peab olema vähemalt kaks ning esineb enamasti pakkuja ja kliendi vahel.
	(Zineldin, 2000: 2)	Suhteturundus käsitleb turundust kui integreeritud tegevust, mis kaasab erinevate organisatsioonide töötajad suhete ehitamisesse ja loomisesse.
Ühisturundus (<i>Joint marketing</i>)	(Jeitschko, Jung, & Kim, 2017: 7)	<i>Joint marketing</i> on näiteks ühine turundustegevus, mille eesmärk on erinevate ettevõtete toodete kogumi müümine fikseeritud hinnaga ning seeläbi paremate tulemusteni jõudmine.
Ühisturundus (<i>Cooperative marketing / co-marketing</i>)	(Bucklin & Sengupta, 1993: 1)	<i>Cooperative marketing</i> puhul on tegu lepingulise suhtega ettevõtete vahel, kelle tooted täiustavad teineteist ning koostöö eesmärgiks on tõsta tarbijate teadlikust toote osas.
	(Dickinson & Ramaseshan, 2004: 7)	<i>Cooperative marketing</i> on horisontaalne turundusalane koostöö sama taseme ettevõtete vahel.
Klasterturundus (<i>cluster marketing</i>)	(Felzensztein et al., 2012; Hongbo Tu, 2011)	Klasterturunduse eesmärk on osapooled läbi klastrisisese ühise koostöö parema tõhususeni juhtida. Klasterturunduse funktsioonid on muuhulgas näiteks erinevate turgude analüüs, uute turgude leidmine, ligipääsu loomine uutele turgudele, tootearendus, kanalite arendus infovahetus ning müügiedendus.

Kirjanduses on mitmel ühisturundust kirjeldaval mõistel eesti keelde tõlkides sama tähendus – näiteks *joint marketing*, *collaborative marketing*, *inter-firm marketing* ning *cooperative marketing/co-marketing*. Koostöövormide analüüsi eesmärk on teha kindlaks, kas nendel mõistritel on teoorias ühisosa. Autor alustab mõistete avamist laiematest, mitte otseselt turundusega seotud koostöövormidest, milleks on strateegilised liidud ja *coopetition*. Need koostöövormid iseloomustavad mitmesuguseid ettevõtetevahelisi liite, millest üks osa võib olla turundusalane koostöö.

Strateegilised liidud kujutavad endast koostöö vormi, milles osaleb väike arv ettevõtteid ning igal osapoolel on selge raamistiku kaasabil kindlaks määratud koostööga seonduvate kohustuste ja hüvede jaotus (Palmer, 2002). Gulati (1998) defineerib strateegilised liidu kui vabatahtliku koostöö vormi, mis hõlmab toodete, tehnoloogiate või teenuste vahetust, jagamist või koos arendamist. Autor lisab sellele definitsioonile ka kahepoolse teadmiste jagamise aspekti, mis eelnevas definitsioonis puudub. Sama vaadet näevad veel mitmed autorid, kes väidavad, et strateegiline liit ettevõtete vahel pakub võimalust ressursse koondada, teiselt ettevõttelt õppida, teadmisi jagada ning saavutada seeläbi konkurentsieelist (Farrelly & Quester, 2005; Kim, 2018). Kui rääkida spetsiifilisemalt tehnoloogia sektorist, siis Palmer (2002) on öelnud, et paljud infotehnoloogia (IT) sektori strateegilised liidud põhinevad ettevõtete soovil jagada ning saada ligi tehnoloogiaalastele oskustele. Strateegilisi liite ei tohiks aga samastada ühisturundusega. Strateegilised liidud on palju uuritud ja praktiseeritud koostöö vorm kuid ühisturundus on vaid üks vorm strateegilistest liitudest, mis vajab veel uurimist. (Varadarajan & Cunningham, 1995)

Kirjanduses esineb veel tihti ettevõtetevahelist koostööd iseloomustav mõiste *coopetition* ehk konkurentide vaheline koostöö. Kuna sellel puudub eestikeelne tõlge ning mitmel juhul on seda erinevalt tõlgitud, siis jätab autor mõistest aru saamise säilitamiseks läbivalt sisse ka ingliskeelse mõiste. *Coopetition*iga on tegemist juhul, kui strateegilises liidus koostööd tegevad ettevõtted on samaaegselt ka konkurendid. (Bengtsson & Kock, 2000; Czakon et al., 2016; Galdeano-Gómez, Pérez-Mesa, & Aznar-Sánchez, 2016; Jankowska, 2015). Sõna *coopetition* tuleneb ingliskeelsetest sõnadest konkurents (*competition*) ja koostöö (*cooperation*) ning selle koostöövormi defineerimisel ei erine autorite arvamused (Cygler & Sroka, 2017). *Coopetition*i puhul teeb koostööd kaks või rohkem konkurenti, enam kui kahe osapoolle puhul kasutatakse ka mõistet võrgustiku (*network*) *coopetition* (Czakon et al., 2016). Euroopa Komisjoni (2014) poolt on võrgustikke on defineeritud kahesuguseid – esiteks toetavad võrgustikud, mida juhib kas valitsus või suured assotsiatsioonid; ning teiseks koostöövõrgustikud, mille fookuses on ettevõtetevahelise otsese koostöö toetamine. Toetavad võrgustikud mängivad olulist rolli VKE-de rahvusvahelistumisel. (European Commission, 2014) Koostööd tegevad konkurendid kogevad ühelt poolt ühistest huvidest tingitud sõbralikkust, kuid samas teiselt poolt konkurentsist tingitud

vaenulikkust (Bengtsson & Kock, 2000). Konkurentide vaheline koostöö *coopetitioni* näol võib ettevõtetele suuri hüvesid pakkuda, kuid selle puhul on teaduskirjanduses tihti välja toodud ka koostöövormi puudusi - riskid on enamasti seotud vähenenud efektiivsuse, oportunismi ning kõrgeenenud tegevuskuludega (Cygler & Sroka, 2017).

Tekib küsimus, et mis motiveerib konkureerivaid ettevõtteid omavahel koostööd tegema? Põhjuseks võib näiteks välja tuua selle, et ettevõtted ei suuda oma tootlikkust üksi soovitud määral tõsta ning soovivad seda teha koostöös konkurendiga (Czakon et al., 2016). Bengtsson ja Kock (2000) väidavad, et konkurentide vahelise koostööni jõutakse seetõttu, et ettevõtete ressursid on heterogeensed - konkureerivatel ettevõtetel on erinevad ressursid, mille ühine kasutamine võib viia konkurentsieelise saavutamiseni. Need kaks vaadet täiendavad teineteist – ettevõtted tegutsevad piiratud ressurssidega ning eesmärkide saavutamiseks tehakse koostööd konkurendiga. Seda kirjeldust saab laiendada ka üldiselt eelnevalt välja toodud strateegiliste liitude kohta, mille iseloomustamisel sai välja toodud partnerettevõtete soov teise ettevõtte ressurssidest kasu lõigata. Konkurentidevahelist koostööd *coopetitionit* saab jaotada horisontaalseks ja vertikaalseks koostööks. Horisontaalse *coopetitioni* puhul teevad koostööd otsesed konkurentid, kelle väärtuspakkumine kliendile on sama; vertikaalse *coopetitioni* puhul teevad koostööd ostja ja müüja. (Czakon et al., 2016; Tidström, 2009) Horisontaalne *coopetition* tekitab sageli osapoolte vahel vertikaalsest koostööst rohkem konflikte, kuna konkurentide huvisid ei saa samaaegselt täita (Bengtsson & Kock, 2000).

Järgnevalt tutvustab autor mõisteid, mis kirjeldavad otseselt turundusega seotud ettevõtetevahelise koostöö vorme. Turundusteooriatest on esimesena fookuses **suhteturunduse teooria**. Suhteturunduse teooria loob põhja ühisturunduse mõistmiseks, kuna ka selles mängivad rolli võrgustikusised suhted. Suhteturunduse olulisus on kasvanud koos strateegiliste konkurentsivõrgustike esile kerkimisega, kus ettevõtted teevad omavahel koostööd, et võistelda teiste võrgustikega. (Hunt, Arnett, & Madhavaram, 2006) Suhteturundus on saanud teaduskirjanduses laialt kasutatavaks mõisteks, kuid selle täpne definitsioon ei ole alati selge (Zineldin, 2000). Gummesson (2002) defineerib suhteturundust kui turunduse vormi, mis põhineb võrgustiku-sisesel suhtlusel, kus osapooli peab olema vähemalt kaks. Enamasti näeme suhteturundust pakkuja ja kliendi vahel (Gummesson, 2002). Mitmed enne 2000. aastat kirjutatud

teadusallikad defineerivad suhteturunduse selliselt, et fookuses on vaid suhe kliendiga (Hunt et al., 2006). Autor väidab, et selline lähenemine on aegunud, kuna suhted ka teiste osapooltega peale kliendi mängivad ettevõtte edus suurt rolli. On ka neid autoreid, kes näevad samuti teiste partnerite olulisust. Sheth ja Parvatiyar (1995) defineerivad suhteturunduse järgmiselt: suhteturundus on klientide, tarnijate ja partnerite kaasamine ettevõtte arendus- ja turundustegevustesse. Ettevõtetevahelise ühisturunduse kontekstis on see suhteturunduse definitsioon täpsem, kuna kaasab turundustegevustesse lisaks klientidele ka partnerid. Küll aga ei hõlma see endas hea suhte loomist ega hoidmist. Zineldin (2000) pakub välja definitsiooni, mis eelmist täiendades väidab, et suhteturundus käsitleb turundust kui integreeritud tegevust, mis kaasab erinevate organisatsioonide töötajad suhete ehitamisesse ja loomisesse. Samas ei hõlma viimase autori pakutud definitsioon klientidele väärtuse loomist. On selge, et suhteturunduse keskmes on suhted ja suhtlemine ning see ei ole piiritletud vaid kliendisuhetega.

Suhteturunduse teooriast on hea edasi liikuda ühisturunduse mõiste avamise juurde, kuna ühe või mitme ettevõttega turundusalast koostööd tehes on paratamatult ka suhte hoidmine oluline. Ühisturundusele on ingliskeelses teaduskirjanduses viidatud mõistetega *cooperative marketing/co-marketing*, *joint marketing*, *collaborative marketing*, *inter-firm marketing*. Järgnevalt analüüsib autor nende mõistete sisu ning pakub välja võimalusi terminoloogia ühtsustamiseks.

Analüüsist selgub, et need artiklid, mis sisaldavad pealkirjas ingliskeelseid mõisteid *inter-firm marketing* või *collaborative marketing*, uurivad sisuliselt siiski ühisturunduse mõiste ingliskeelset varianti *cooperative marketing* (Chen Kuang-Jung, Chen Mei-Liang, Liu Chu-Mei, & Huang Chien-Jung, 2015; Felzensztein & Gimmon, 2009; Felzensztein et al., 2012; Lamprinopoulou & Tregear, 2011; Tajeddini, Elg, & Ghauri, 2015). ***Cooperative marketing*** või teise sõnaga ka *co-marketing*'i saab Eesti keelde tõlkida kui koostöö turundus või ühisturundus. See termin on välja kasvanud strateegiliste liitude, võrgustike ning ühisturunduse teooriatest (Palmer, 2001; Varadarajan & Cunnigham, 1995). Palmer (2002) kirjutab, et selle vormi näol on tegu iseseisvate ettevõtete vahelise koostööga, mille puhul saadakse aru, et üksi tegutsemise asemel peaks oma positsiooni turul arendama koostöös teiste ettevõtetega. Väliseid kasutegureid on turundusalasel koostööl mitmeid, kuid samas ütleb Palmer ka, et

keeruline on otseselt hinnata ühisturunduse kasu ettevõttele. Ta toob välja ka abiorganisatsioonide olulisuse ühisturunduses, liikudes sellega juba klasterturunduse raamidesse.

(Palmer, 2001) Bucklin ja Sengupta (1993) on öelnud, et *cooperative marketing*'i puhul on tegu lepingulise suhtega ettevõtete vahel, kelle tooted täiustavad teineteist ning koostöö eesmärgiks on tõsta tarbijate teadlikust toote osas. See definitsioon on aga liialt piiritletud, keskendudes vaid toodetele, jättes välja otseste konkurentide vahelise koostöö ning piiritledes koostöö vaid lepingulise suhtega kahe osapoole vahel. Ka (Marx, 1995) defineerib *co-marketingi* kitsalt vaid turundusalase suhtena tootja ja jaekaubandusettevõtte vahel. Nii kitsalt aga ei ole mõistlik ühisturundust piiritleda. Varadarajan ja Rajaratnam (1986) ning Dickinson ja Ramaseshan (2004) on öelnud, et *cooperative marketing* on horisontaalne turundusalane koostöö sama taseme ettevõtete vahel. Samas (Palmer, 2002) ütleb, et *cooperative marketing* võib hõlmata nii horisontaalset kui vertikaalset koostööd. On näha, et ühisturundust *cooperative marketing* mõiste alt avanud autorid ei ole selle koostöö detailide osas samal meelel.

Järgmisena käsitletavat mõistet *joint marketing* saab samuti eesti keelde tõlkida ühisturundusena. Järgnevalt tuleb analüüsida, et kas selle taga peitub ingliskeelse *cooperative marketing*'ga sarnane sisu. Teadusallikaid läbi töötades on näha, et *joint marketing* ei ole kirjanduses laialt levinud mõiste. Eelnevalt vaadeldud *cooperative marketing* juures defineerisid Bucklini ja Sengupta (1993) ühisturunduse just toodete ühise turundusena. Ka *joint marketing* puhul on (Jeitschko et al., 2017) defineerinud selle ühise turundustegevusena, mille eesmärk on erinevate ettevõtete toodete kogumi müümine fikseeritud hinnaga ning seeläbi paremate tulemusteni jõudmine. Nad rõhutavad, et *joint marketing* sisaldab sageli hinnakokkuleppeid (Jeitschko et al., 2017).

Tuginedes eelnevalt välja toodud teadusallikatele väidab autor, et ühisturundus ei pea ilmingimata piirduma toodete müügiga seonduva turundustegevusega ning ei pea sisaldama hindade kooskõlastamist. Ühiste hindade kokkulepped on vaid üks osa ühisturundusest, mida tutvustatakse järgmises alapeatükis. Jeitschko et al. (2017) definitsioon läheb vastuollu eelnevalt kirjeldatud *cooperative marketing* definitsiooniga ning näiteks ka Felzensztein et al. (2012) näevad *joint marketing*'i taga hoopis laiemat tausta. Nad väidavad, et selle alla kuuluvad tegevused on näiteks ühised

turustamisstrateegiad, brändingu alane koostöö ja ühine tootearendus. Samas lähevad Jeitscko *et al.* (2017) uurimuses autorite endi väited vastuollu, kuna nad väidavad artiklis ka seda, et *joint marketing* ühisturunduse kokkulepped võivad sisaldada ettevõtetevahelise koostöö erinevaid vorme. Siit saab järeldada, et kitsam vaade võis tuleneda teadustöö kitsamast suunitlusest ning autorid siiski näevad *joint marketing* mõiste taga laiemat ettevõtetevahelist turundusalast koostööd. Sellest tulenevalt väidab autor, et ingliskeelseid mõisteid *cooperative marketing* ning *joint marketing* võib kasutada sünonüümidenä ja mõlemat tõlkida eesti keelde ühisturundusena.

Alapeatükis viimasena analüüsib autor ettevõtetevahelist turundusalast koostööd kirjeldavat mõistet **klasterturundus** (*cluster marketing*). Selle mõistmiseks on kõigepealt tarvis mõista klatri definitsiooni. Klaster on grupp omavahel horisontaalselt ja vertikaalselt ühendatud ettevõtteid, pakkujaid, seotud tööstusi, institutsioone ja ühinguid (Hongbo Tu, 2011; Porter, 1990). Klasterturunduse eesmärk on osapooled läbi klattrisese ühise koostöö parema tõhususeni juhtida (Felzensztein *et al.*, 2012). Jankowska (2015) toob välja, et koostöö klattrites on eriti oluline just mikro- väike- ning keskmise suurusega ettevõtete seas (eestikeelne lühend VKE). Klasterturundus erineb eelnevalt välja toodud teistest mõistetest, kuna klasterturundus hõlmab rohkemaid osapooli. Need osapooled ei pruugi olla ainult teised ettevõtteid, vaid võivad olla ka riiklikud institutsioonid ja organisatsioonid. Mida suurem on aga turundusalaselt koostööd tegevate ettevõtete hulk, seda suurem on oportunisti ja „tasuta sõitjate“ tekkimise tõenäosus (Palmer, 2002). Kui osapooli on aga palju ja kui loodud on klaster, siis aitavad formaalsed klattriorganisatsioonid ettevõtetevahelist koostööd reguleerida ning piiravad oportunisti esile kerkimist (Jankowska, 2015). Selliste toetavate organisatsioonide eesmärk on sageli klattrisse kuuluvate ettevõtete rahvusvahelistumise toetamine läbi struktuuri pakumise (Jankowska, 2015). Klasterturunduse rolli ettevõtete rahvusvahelistumisel tutvustab autor ka alapeatükis 1.3, kus on fookuses muuhulgas toetavate organisatsioonide roll ettevõtete ühisturunduse toetamisel.

Esimeses alapeatükis analüüsis autor teaduskirjanduses leitavaid erinevaid ühisturunduse vorme ning nende definitsioone. Analüüsi põhjal saab väita, et nii *cooperative marketing* kui ka *joint marketing*’i võib kasutada sünonüümidenä ja tõlkida ühisturundusena, kuna autorid on nende sisu sarnaselt avanud.

Teaduskirjanduses vähem kasutusel olevad mõisted *inter-firm marketing* ning *collaborative marketing* võib samamoodi ühisturundusena tõlkida, kuna nende teooria oli eelmiste mõistetega kooskõlas. Kõige paremini iseloomustab ühisturundust ingliskeelne termin *cooperative marketing/co-marketing*, mida on teaduskirjanduses ka enim kasutatud. Erinevate mõistete kasutamise taga on tõsiasi, et teaduskirjanduses ei ole kokku lepitud üheses terminoloogias. See aga raskendab valdkonna uurimist ja mõistmist. Autor pakub eelnevalt avatud definitsioonidel tuginedes ühisturundusele välja järgmise definitsiooni: „**Ühisturundus on kahe või enama osapoollega vabatahtliku turundusalase koostöö vorm, mille eesmärk on luua läbi ühiste turundustegevuste kasu selles osalevatele ettevõtetele.**“ Sellega on autor jätnud lahtiseks koostöö suuna, osapoolte arvu, lepingulisuse ning rõhutanud kasu saamise aspekti. Ühisturunduse vormidest on magistritöös enim fookuses mitme osapoollega horisontaalne konkurentide vaheline koostöö (*coopetition*) ning klasteriturundus.

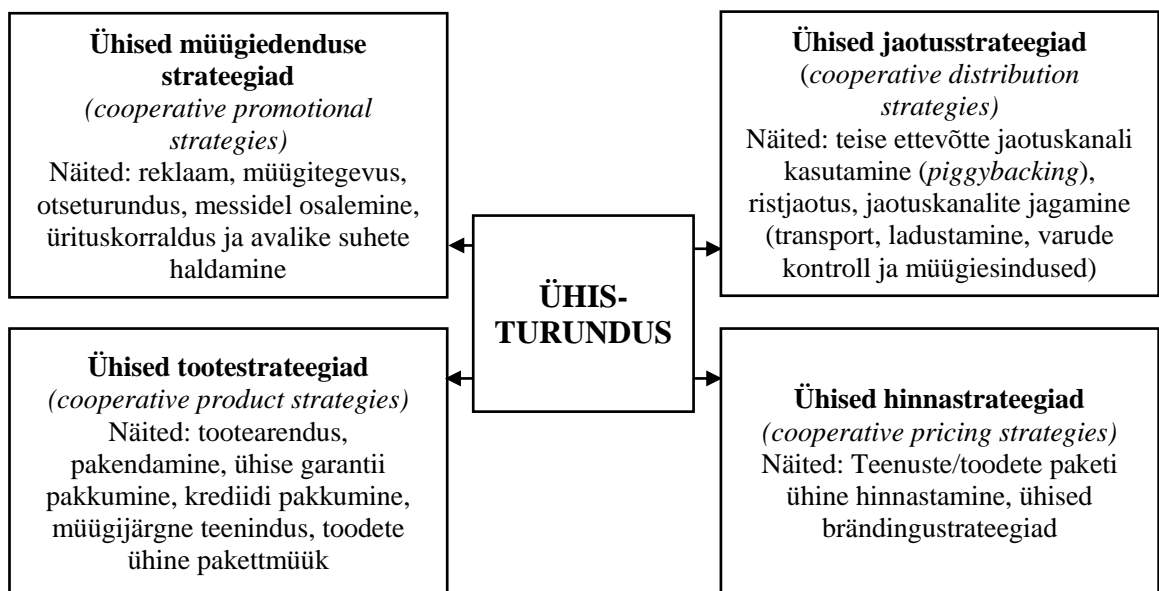
1.2. Ühisturunduse meetodid, kasutegurid ja riskid

Eelmises alapeatükis tutvustas autor turunduskoostöö vorme ning tõstis esile ebakõla ühisturunduse alases terminoloogias. Ebakõla tõttu pakkus autor omalt poolt välja ka ühisturunduse laiema definitsiooni. Käesolevas alapeatükis tutvustab autor erinevaid ühisturunduse meetodeid ning peatub pikemalt ühisturunduse kasuteguritel ja riskidel.

Ühisturunduse alla kuulub autorite arvates mitmeid erinevaid tegevusi, järgnevalt uuribki autor ühisturunduse meetodite jagunemist. Nagu töö alguses välja toodud, siis Kotler (2001) proovis luua turunduses seaduspära ning lõi 4P turundusmeetmestiku teooria, mille järgi jaotatakse turunduse valdkond neljaks - toote, hinna, koha ja edustusega seotud tegevused (*product, price, place, promotion*). Dickinson ja Ramaseshan (2004, 2008) on seda teooriat aluseks võttes kirjeldanud nendele neljale kategooriatele vastavaid ühisturunduse meetodeid. Autorid väidavad, et ettevõtted võivad teha turundusalast koostööd toote, müügiedenduse, jaotuse ja hinnaga seotud valdkondades. Nende loodud turundustegevuste jaotust illustreerib joonis 1.

Dickinsoni ja Ramaseshani (2004, 2008) loodud jaotuses teevad **ühise tootestrategia** (*cooperative product strategy*) puhul ettevõtted koostööd näiteks järgmistes

valdkondades – tootearendus, pakendamine, ühise garantii pakkumine, krediidi pakkumine ning müügijärgne teenindus. Neist strateegiatest on aga enim tähelepanu saanud toodete või teenuste ühine pakettmüük (Jeitschko et al., 2017). Dickinsoni ja Ramaseshani (2004, 2008) **ühistest müügiedenduse strateegiatest** (*cooperative promotional strategy*) on kirjanduses enim tähelepanu pööratud ühisele reklaamile. Samas kuuluvad selle alla lisaks reklaamile veel ka ühine müügitegevus, otseturundus, messidel osalemine, ühine ürituskorraldus ja avalike suhete haldamine. **Ühise jaotusstrateegia** (*cooperative distribution strategy*) puhul teevad Dickinsoni ja Ramaseshani järgi ettevõtted koostööd toodete ja teenuste jaotuse osas. Siia kuuluvad ühine transport, kindlustus, ladustamine, varude kontroll ja jagatud müügiesindused. Ühiste jaotusstrateegiate alla kuuluvad näiteks ka teise ettevõtte jaotuskanali kasutamise strateegia (*piggybacking*) ja ristjaotus. (Dickinson & Ramaseshan, 2004, 2008)



Joonis 1. Ühisturundustegevuste jaotus. Allikas: Kotleri 4P turundusmeetmestiku põhjal Dickinson & Ramaseshan (2004) ja (2008) koostatud

Ühine hinnastrateegia (*cooperative pricing strategy*) on Dickinsoni ja Ramaseshani teoorias eelkõige seotud juba mainitud toodete või teenuste ühise pakettmüügiga, mille puhul ettevõtted määravad loodud komplektile ühiselt hinna. (Dickinson & Ramaseshan, 2004, 2008) Dickinsoni ja Ramaseshani 4P turundustegevuste jaotuse kitsaskoht võib olla asjaolu, ei teised autorid ei ole oma teadustöös sarnast jaotust

kasutanud. Aga kuna käesoleva töö eesmärk ei ole ühisturundustegevusi kategoriseerida, siis kasutab autor antud töös edaspidi just seda jaotust.

Kõik ühisturunduse koostöötegevused ei pruugi olla osapooltele edukad, mõned ettevõtted võivad ühisest turundustegevusest rohkem kui teised. Mis võivad olla ühisturundusest saavutatavad kasutegurid ning ka riskid? Järgnevalt tutvustab autor spetsiifiliselt ühisturundusega seotud võimalikke kasutegureid ja riske, mida erinevad autorid teaduskirjanduses enim on välja toonud. Esimesena vaatleb autor süsteemselt võimalikke **ühisturunduse kasutegureid**.

Teaduskirjanduses enim välja toodud ühisturunduse kasutamise põhjus on konkurentsieelse saavutamine (Chen Kuang-Jung et al., 2015; Felzensztein et al., 2012; Hongbo Tu, 2011; Hunt et al., 2006). Põhiliselt aitab konkurentsieelse saavutamine ettevõtetel paremaid finantstulemusi saavutada (Hunt et al., 2006). Seega on ühisturunduse kasutamise taga enamasti ettevõtte soov saavutada parem kasumlikkus või suurem käive. Kuidas täpsemalt läbi ühisturunduse kasutamise konkurentsieelis saavutatakse? Võtmesõnaks on ressursside jagamine. Turundusalane koostöö tekitab ligipääsu teise ettevõtte spetsiifilistele teadmistele ja muidu ligipääsmatule infole (Felzensztein et al., 2012; Haahti, Madupu, Yavas, & Babakus, 2005; Maldonado-Guzmán, González-Campo, & Galvez-Albarracín, 2012). Läbi turundusalase koostöö saavad ettevõtted vahetada oskusteavet ja tehnoloogiaalaseid teadmisi, mis neil endil puuduvad (Chen Kuang-Jung et al., 2015). Teadmised ei ole aga ainus ressurss, mille jagamine ettevõtetel konkurentsieelist saavutada aitab. Dickinson ja Ramaseshan (2008) töid välja, et ka ligipääs teise ettevõtte rahalistele ressurssidele ning rahade kokku koondamine aitavad konkurentsieelist saavutada. Lisaks jagavad ettevõtted ühisturunduse projektides inimressurssi, komplekteerides projekti tarbeks spetsialistidest ühised meeskonnad. Ressursside jagamine ja nende ühine kasutamine suurendavad ettevõtete efektiivsust. (Dickinson & Ramaseshan, 2008) Ühiste turundustegevuste puhul jagavad ettevõtted ressursse ning ka kulusid. Kulude jagamine turundustegevustes vähendab ettevõtte kulusid, tõstab kuluefektiivsust ning aitab eesmärgi väiksemate kuludega saavutada (Hongbo Tu, 2011; Maldonado-Guzmán et al., 2012; Varadarajan, 1985). Kuluefektiivsuse tõstmiseks võivad ettevõtted näiteks oma tooteid või teenuseid ühiselt reklaamida (Kureshi & Vyas, 2004). Ressursside

jagamine turundustegevustes tõstab kuluefektiivsust ning aitab saavutada mastaabisäästu (Chen Kuang-Jung et al., 2015). Mastaabisääst esineb enamasti tootmises ning teadus- ja arendustegevustes ning väljendub selles, et mahukama tegutsemise juures lähevad ettevõtte kulud ühiku kohta alla (Grant, 2010).

Turundusalane koostöö aitab ettevõttel tekitada ligipääsu erinevatele võrgustikele. Näiteks on läbi koostöö võimalik pääseda ligi teise ettevõtte jaotuskanalitele, läbi mille kasutamise saab ettevõtte laiendada uutele turgudele, ka välisturgudele (Bengtsson & Kock, 2000; Bucklin & Sengupta, 1993; Chen Kuang-Jung et al., 2015; Dickinson & Ramaseshan, 2008; Hongbo Tu, 2011; Jankowska, 2015). Bengtsson ja Kock (2000) väitsid, et ka konkureerivad ettevõtted saavad läbi turundusalase koostöö kasu. Konkureerivate ettevõtete vahelist koostööd iseloomustas mõiste *coopetition*, mida töös on eelnevalt pikemalt avatud. Nüüd näeme, et ka turundusalane *coopetition* võib osapooltele kasulik olla. Czakon et al. (2016) väidavad, et mida rohkem konkureerivad ettevõtted koostööd teevad, seda suuremad on saadavad kasud.

Lisaks jaotuskanalitele võib ühisturundus tekitada ligipääsu ka teise ettevõtte partnervõrgustikule (Achrol & Kotler, 1999; Jankowska, 2015). Eriti oluline on partnervõrgustik töös eelnevalt mainitud klasteriturunduse puhul, kus turundustegevustes on osapooli palju. Viimase ühisturunduse positiivse küljena saab välja tuua riskide jagamise aspekti. Läbi koos tegutsemise saavad ettevõtted riske maandada (Chen Kuang-Jung et al., 2015; Morris, Kocak, & Özer, 2007). Osad turundustegevused võivad muidu kõrgete riskide tõttu tegemata jääda, kuid läbi koostöö riske jagades saab ettevõtte oma riske maandada ning seeläbi on ta riskantsetele tegevustele vastuvõtlikum. Näiteks tõid Bucklin ja Sengupta (1993) välja, et ettevõtted saavad jagada järsult muutuvus keskkonnas tehnoloogia arendamisega seotud riske.

Lisaks potentsiaalsetele ühisturunduse kasudele peab iga osapool koostööd tehes läbi analüüsima võimalikud **riskid ja negatiivsed küljed**, mis koostööga kaasneda võivad (Cygler & Sroka, 2017). Järgnevalt ongi vaatluse all erinevate autorite vaatenurgad ühisturunduse riskide ja ohtude osas. Esmalt tuuakse kirjanduses välja riski ootunismi tekkeks. Ootunism esineb siis, kui üks osapool kasutab koostööd ära endale paremate tingimuste loomiseks ilma ise koostöösse võrdeliselt panustamata. Ootunismi kutsutakse teaduskirjanduses ka „tasuta sõitja“ probleemiks (Felzensztein & Gimmon,

2009). Näiteks võib ettevõtte käituda oportunistlikult olukorras, kus ta saab partneri intellektuaalomandit ära kasutades enda tehnoloogiaalaseid teadmisi kasvatada ilma ise samas mahus koostöösse panustamata (Bucklin & Sengupta, 1993; Taek Yi, Lee, & Dubinsky, 2010). Eriti suur on see risk mitteformaalse koostöö puhul, kus iga osapoole kohustused ja õigused ei ole täpselt kokku lepitud (Hessels & Parker, 2013; Jankowska, 2015). Oportunismi pelgamine on sageli ettevõtete jaoks turunduskoostöö tegemisel suureks takistuseks. Mitteformaalsest koostööst kerkivad lisaks oportunismile esile veel mitmed riskid. Mitteformaalse koostöö puhul ei tea üks osapool partneri käike ette. Võib tekkida olukord, kus partnerettevõtte loobub koostööst viimasel hetkel, kui kulutused on juba ühelt poolt tehtud. Samuti võib juhtuda, et koostöö lõpptulem ei ole ette ennustatav ning lõpuks ei pruugi kõik osapooled koostööst võita. (Varadarajan, 1985) Partnerettevõtte tegevus ei pruugi olla läbipaistev ning algselt planeeritud koostöö käik võib muutuda ja viia hoopis uute tulemusteni (Nielsen, 1987).

Kui ettevõtted teevad turundusalaselt koostööd *coopetitioni* vormis, siis on õhus risk konflikti tekkeks, kuna koostööpartnerid on samaaegselt ka konkurendid (Bucklin & Sengupta, 1993). Ettevõtetel tekib huvide konflikt, kus parima tulemuse saavutamiseks peaks nii koostööd tegema kui ka oportunistlikult käituma (Varadarajan, 1985). Konflikti risk on aga olemas ka sellise turunduslaselise koostöö puhul, mille korral ei ole tegu konkurentidega. Kui ettevõtte teeb turundusalaselt koostööd teise brändiga, siis on ettevõttel risk saada oma brändile mainekahju, kui teine bränd satub avalikult halba valgusesse. Läbi koostöö on võimalik ka oma ettevõtte brändi „lahjendada“ või ebaselgeks muuta, kui koostööpartneri bränd on liialt eristuv, domineeriv ning muudab klientide jaoks esimese osapoole brändi imagot (Kureshi & Vyas, 2004; Varadarajan, 1985). Ühisturunduse negatiivse küljena võib välja tuua ka suurenenud ajakulu - kooskõlastused ning koordineerimine võivad tavapärasest rohkem aega võta (Varadarajan, 1985). See võib aga tähendada, et ei jõuta ihaldatud lõpptulemuseni.

Palmer (2001) toob välja, et osad ühisturunduse vormid on mitmetes riikides ebaseaduslikud ning neid vorme kutsutakse kollusiooniks (*collusion*). Kollusiooni puhul saavad osapooled kasu ebaseaduslikult või läbi pettuse ning piir ühisturunduse ja kollusiooni puhul võib kohati olla õrn. Mis ühes riigis on edukas ühisturunduse vorm, võib teises riigis olla kollusioon. (Palmer, 2001) Näiteks on ettevõtete vahelised

hinnakokkulepped paljudes riikides seadusega piiritletud. Tabel 2 toob kokkuvõtvalt välja ühisturunduse positiivsed küljed ning võimalikud riskid.

Tabel 2. Ühisturunduse positiivsed küljed ja võimalikud riskid.

Ühisturunduse positiivsed küljed		Ühisturunduse võimalikud riskid	
Konkurentsieelise saavutamine.		Ebaseadusliku koostöö ehk kollusiooni oht - kokkumängu risk näiteks hinnakokkulepetes.	
Osapoolte kuluefektiivsuse tõus.		Brändile mainekahju saamise risk.	
Riskide jagamine ning seeläbi maandamine.		Suurem ajakulu kooskõlastamistele ja koordineerimistele.	
Ligipääsu saamine	Ligipääs teise ettevõtte spetsiifilistele teadmistele ja muidu ligipääsmatule infole.	Koostöövormist tulenevad riskid	Mitteformaalse turundusalase koostöö puhul ei osata partneri käitumist täpselt prognoosida.
	Ligipääs teise ettevõtte rahalistele ressurssidele.		Risk konflikti tekkeks, eriti <i>coopetitioni</i> koostöövormi puhul.
	Ligipääs jaotuskanalitele, läbi mille liikuda uutele turgudele.		
	Ligipääsu teise ettevõtte partnervõrgustikele.		Oportunismi tekkimise tõenäosus on suur.

Järgmiste allikate põhjal autori koostatud: (Bengtsson & Kock, 2000; Bucklin & Sengupta, 1993; Chen Kuang-Jung et al., 2015; Dickinson & Ramaseshan, 2008; Felzensztein & Gimmon, 2009; Haahti et al., 2005; Hessels & Parker, 2013; Hongbo Tu, 2011; Hunt et al., 2006; Jankowska, 2015; Kureshi & Vyas, 2004; Maldonado-Guzmán et al., 2012; Morris et al., 2007; Nielsen, 1987; Palmer, 2001, 2002; Varadarajan, 1985)

Näeme, et ühisturundusel on kasutegurid ja riskid, kuid need ei pruugi alati realiseeruda. Teadiskirjanduses on välja toodud **koostöö eelduseid**, mis võivad ühisturundusest kasu saamise tõenäosust märkimisväärselt tõusta. Bucklin ja Sengupta (1993) väitsid, et ühisturunduse liidud on eriti edukad siis, kui partnerid ja projektid on hoolikalt valitud ning koostöö partnerite vahel on tasakaalustatud. Eduka liidu aluseks on see, et mõlemad partnerid panustavad liitu märkimisväärse koguse olemasolevaid ressursse – näiteks rahaline panus, inimressurss, koolitamine või teadmuse jagamine (Hunt et al., 2006). Dickinson ja Ramaseshan (2004) on väitnud, et ühisturundusega tegelevad pigem ettevõtted, kes on suuruselt väikesed, piiratud ressurssidega, omavad ettevõtetevahelise koostöö kogemust ning sobivad hästi valitud partneriga. Ühisturunduse partneriteks valitakse pigem ettevõtted, kes asuvad geograafiliselt lähedal ning on kellega koostööd ja näost näkku kohtumisi toetab hea taristu (Dickinson & Ramaseshan, 2008; Felzensztein & Gimmon, 2009). Palmer (2002) väidab, et mida rohkem on osapooled koostööle pühendunud, seda kõrgemalt tajutakse liidust saadavat

kasu. Samuti leidis Palmer oma uurimuses, et saadavat kasu tajutakse suuremana ka siis, kui osapooltel on erinevad taustad. (Palmer, 2002) Samade teadmiste ja ressursidega ettevõtted ei ole motiveeritud koostööd tegema, kuna puudub vajadus teise ettevõtte ressursse kasutada. Ühisturunduse edu võib mõjutada ka tehnoloogiliste muutuste kiirus ühiskonnas. Muutuv keskkond toob ebakindluse, kus olemasolevate tehnoloogiate osas ei saa kindel olla. Seetõttu luuakse liite teiste ettevõtetega, mis aitab muutustega seonduvaid riske maandada. (Bucklin & Sengupta, 1993)

Käesolevas peatükis tutvustati ühisturunduse tegevuste jaotust 4P turundusmeetmestiku järgi, ühisturunduse positiivseid ja negatiivseid külgi ning ühisturundusest kasu saamist toetavaid faktoreid. On näha, et ettevõtetel on võimalik ühisturundusest palju võita, kuid alati peab teadvustama ka ühisturunduse võimalikke riske.

1.3. Ühisturundus tarkvaraarendussektori ettevõtete rahvusvahelistumisel

Käesolev töö on eelnevates alapeatükkides tutvustanud ühisturunduse erinevaid definitsioone, meetodeid ning positiivseid ja negatiivseid külgi. Ühisturunduse ühe kasutegurina on välja toodud, et ühised turundustegevused võimaldavad ettevõtetel paremini pääseda ligi uutele turgudele. Käesolevas alapeatükis tutvustabki autor just turundusala koostöö kasutamist uutele turgudele sisenemisel. Autor avab põgusalt rahvusvahelistumise teooria, seejärel analüüsib ühisturunduse olulisust rahvusvahelistumisel ning tutvustab kitsamalt ka ühisturunduse rolli tarkvaraarendusettevõtete rahvusvahelistumisel. Lisaks avab autor ka rahvusvahelistumist toetavate organisatsioonide rolli ühisturundustegevustes.

Ettevõtted soovivad rahvusvahelistuda, et saada ligi strateegilistele varadele ja võimalustele, mida koduturg ei paku (Hewerdine, Rumyantseva, & Welch, 2014; Kedia, Rhew, Gaffney, & Clampit, 2016). On selge, et rahvusvahelistumine võib pakkuda ettevõtetele häid võimalusi kasvamiseks ning finantstulemuste parandamiseks – ettevõtted peaks nendest võimalustest kinni haarama. Vaid Eesti turul tegutsemine võib siin resideeruvatele tarkvaraarendusettevõtetele väikseks jääda ning äri arendamiseks tasub vaadata Eestist väljapoole.

Rull ja Säär (2015) väidavad, et infotehnoloogia sektori ettevõtteid ootab ees suur kasv ning rahvusvahelistumine pakub võimalusi saavutada parem tulemuslikkus. Järgnevatel aastakümnetel kasvab Euroopa Liidu IKT-sektoris eksporditavate infotehnoloogiliste lahenduste hulk eksponentsiaalselt (Rull & Säär, 2015). Kiire areng tekitab aga väljakutseid. Igal EL-i liikmesriigil on erinevad tehnoloogiasiirde poliitikad, riiklike e-teenuste omandiõigused ja nende ekspordiregulatsioonid (Rull & Säär, 2015; Williams, Falch, & Tadayoni, 2018). Rohman (2013) väidab, et IKT sektori lahendused Euroopa Liidus ei ole võrreldes muu maailma tootmisvõimekusega enam konkurentsivõimelised, kuna EL-s on väiksemad T&A kulutused ning ei tehta tehnoloogiaalast koostööd uute esilekerkivate turgudega, eriti Aasia riikidega. Seega võib autori arvates EL-is asuvaid infotehnoloogia ettevõtteid, sealhulgas tarkvaraarendusettevõtteid küll suur kasv oodata, kuid samas on õhus oht, et varsti ei olda oma võimekuselt enam muu maailmaga samal tasemel. Sellest võime järeldada, et ettevõtetevaheline koostöö ning koos rahvusvahelistumise võimaluste otsimine tuleks sektori konkurentsivõimele kasuks.

Tarkvaraarendusettevõtete rahvusvahelistumist analüüsid tasub põgusalt tutvustada **rahvusvahelistumist kirjeldavaid teooriaid**, et näha, milline teooria seda valdkonda kõige paremini iseloomustab. Rahvusvahelistumise teooriatest on kirjanduses enim kanda kinnitanud Uppsala mudel, mis väidab, et ettevõtte rahvusvahelistumine on pikk, orgaaniline ja aeglane protsess (Hollensen, 2011; Vissak, 2003). Uppsala mudeliga saab kirjeldada väikeste ja vähekogenud arengumaadest pärit ettevõtete rahvusvahelistumist, kellel ei ole võimalik õppida läbi teistelt info saamise (Dunning & Lundan, 2008). Uppsala mudelit on aga peetud vanamoeliseks ning teenuste turgudele mitte sobivaks mudeliks (Hollensen, 2011). Oma sisu poolest võib Uppsala mudeli vastandiks pidada *born global* ehk „sündinud rahvusvaheliseks“ mudelit. „Sündinud rahvusvaheliseks“ ettevõtted näevad maailma kui üht globaalset turgu ning ei keskendu vaid ühte riiki laienemisele. (Hollensen, 2011; Vissak, 2003) Need ettevõtted loovad tavaliselt kõrge konkurentsiga turul nišitooteid ja -teenuseid ning on suuresti mõjutatud tehnoloogiasektori arengust. Head „sündinud rahvusvaheliseks“ ettevõtete näited on tehnoloogiasektori väikese ja keskmise suurusega ettevõtted (edaspidi VKE-d), eriti iduettevõtted. (Hollensen, 2011) Nendest kahest mudelist kirjeldustest iseloomustab Eesti tarkvaraarendussektori ettevõtete rahvusvahelistumist pigem „sündinud rahvusvaheliseks“ mudel.

Milles väljendub ettevõtte rahvusvahelistumine? Kui liikuda edasi rahvusvahelistumise meetodite kirjeldamise juurde, siis on näha, et ettevõtte rahvusvahelistumise puhul räägitakse teaduskirjanduses enamasti just ekspordist (Hewerdine et al., 2014). Ettevõtted võivad eksportida otseselt näiteks läbi enda müügiagentide ja levitajate. Kaudselt toimub eksport siis, kuid tootev ettevõtte ei tegele ise eksporditegevustega, vaid valib partneri, kes tegeleb välisturul turunduse ja turustusega. Kaudsete turule sisenemise meetodite alla loetakse ekspordi ostuagente, vahendajaid, ekspordi juhtivaid ettevõtteid ja *piggybacking*'ut. (Hollensen, 2011) Kuna Eesti tarkvaraarendussektori ettevõtted on maailma mastaabis pigem väikesed, siis võib eeldada, et nad kaasavad oma eksporditegevusse kolmanda osapooli, näiteks müügiagente. Hewerdine et al., (2014) on välja toonud asjaolu, et tehnoloogiaettevõtete, eriti idufirmade jaoks, võib rahvusvahelistumine väljenduda ka välisriikidest ressursside kaasamises.

Olles tuttav rahvusvahelistumise meetoditega, saab edasi uurida ettevõtete ühisturundusalast koostööd tehnoloogiasektori rahvusvahelistumisel. Ühisturunduse täpsed kasutegurid on eelnevas alapeatükis kirjeldatud, kuid mitmed autorid on rõhutanud ühisturunduse olulisust justnimelt rahvusvahelistumisel (Bilas, Franc, & Kvaternjak, 2013; Bucklin & Sengupta, 1993; Galdeano-Gómez et al., 2016; Palmer, 2002; Seppo, 2007). Kirjanduse analüüsi põhjal saab aga öelda, et ühisturundus tarkvaraarendussektori rahvusvahelistumisel on teaduskirjanduses vähe uuritud teema. Tarkvaraarendussektori ühisturundust uurides, peab esmalt tundma **sektori eripära**. Zakrzewska-Bielawska (2010) sõnul iseloomustavad infotehnoloogia sektori ettevõtteid eelkõige järgmised kõrgtehnoloogiliste ettevõtete karakteristikud: kõrge T&A tegevuste maht, patente arv ja innovaatus; tehnoloogilise innovatsiooni kiire kasutuselevõtt; loodud lahenduste kiire vananemine; kõrge tehniliste spetsialistide hulk ettevõttes; kõrge investeringurisk; intensiivne koostöö teiste kõrgtehnoloogiliste ettevõtete ja asutustega kodumaiselt ja rahvusvaheliselt; järjest kasvav konkurents rahvusvahelisel turul. On näha, et infotehnoloogiasektori ettevõtteid iseloomustatakse kui innovaatilisi ettevõtteid, kes tegutsevad kiiresti muutuval turul ning teevad rohkelt koostööd.

Lisaks on teada, et kuna tarkvaralahenduse näol on tegu immateriaalse tootega või teenusega, siis sellel füüsiline kuju puudub ning järelikult puuduvad ekspordil suured transpordikulud. Transpordikulud võivad tekkida, kui ettevõtte ekspordib koos

tarkvaraga ka riistvaralahendust. Tarkvaralahenduste tootmine aga toimub arvutites ning ettevõtte ei pea investeerima kulukatesse tootmiseadmetesse. Seega saab hinnata, et tarkvaraarendusettevõtte jaoks on peamine kulu tööjõukulu. Kirjeldatud sektori spetsiifikast tulenevalt võib eeldada, et alapeatükis 1.2 tutvustatud ühisturundusmeetoditest kasutavad tarkvaraarendusettevõtted rahvusvahelistumisel kõige vähem ühiseid jaotusstrateegiad. Immateriaalsusest tingituna lihtsalt vajadus ühiste jaotusstrateegiate järgi puudub.

Tarkvaraarendussektori ettevõtete rahvusvahelistumine võib väljenduda näiteks kas tarkvaralahenduste ekspordina või programmeerimisteenuse ekspordina. Viimast ehk teenuse eksporti iseloomustab teenuste heterogeensus (iga teenus või olla eelmisest erinev), teenuse riknevus (teenust ei saa hoiustada, pakkumine on sõltuv ajahetkest) ning omanikustaatuse säilimine (tehinguga ei muutu omanik, vaid pakutakse ajutist kasutust) (Thompson, 1995). See kehtib tarkvaraarendusteenuse pakkumisel, kus ettevõtte müüb sageli arendajate töötunde. Tarkvaralahendus tootena võib olla kas valmislahendus või rätseplahendus. Valmislahendust saab ettevõtte korduvalt ja kiirelt müüa kui olemasolevat toodet, rätseplahenduse puhul luuakse igale kliendile tema vajadustest lähtuvalt uus lahendus. Viimase loomine ja tarnimine võtab kordades rohkem aega kui valmislahenduse müümine.

Heeksi ja Nicholsoni (2002) sõnul iseloomustab tarkvaraettevõtete rahvusvahelistumist omavaheline tihe koostöö. Seda justnimelt välisturgude turunduse, turu-uuringute ja parimate praktikate jagamise osas. Nende sõnul aitab sellele koostööle kaasa asjaolu, et tarkvarasektoris on sageli mitmeid toetavaid assotsiatsioone, aktiivselt kasutatakse riigi tuge. (Heeks & Nicholson, 2002) Ka Bucklin ja Sengupta (1993) väidavad, et ühisturunduse liidud on levinud kõrgtehnoloogilistes sektorites, kus isegi suurimad ettevõtted ei pruugi olla võimelised erinevate tehnoloogiate alaselt turul kõrget positsiooni säilitama. Seda suudetakse teha vaid läbi koostöö teiste ettevõtetega. Samas peab ettevõtte arvestama asjaoluga, et rahvusvahelistumisele suunatud ühisturundustegevused võivad olla oluliselt ressursimahukamad kui kodumaised ning suuremate kohustustega tõusevad ettevõtete jaoks ka riskid. Turundusalane koostöö tarkvaraarendussektoris võib väljenduda näiteks ühistes T&A tegevustes. Ettevõtetevahelised kokkulepped (*IOA*) pakuvad kulutõhusat lahendust ettevõtete

geograafilisel laienemisel ja turuosa suurendamisel, kuna investeeringud on jagatud mitme osapoole vahel. (Dickinson & Ramaseshan, 2004)

On leitud, et rahvusvahelise turundustegevuse kasv mõjutab positiivselt *coopetitioni* ehk konkurentidevahelise koostöö strateegiate kasutuselevõttu (Galdeano-Gómez et al., 2016). Tehnoloogiaettevõtted, mis on lokaalselt konkurendid, võivad eksporditegevuses olla partnerid, kuna välisturgudele laienemisel on konkurents madalam ja seega huvide konflikt väiksem. Kitsaskohana peab meeles pidama, et *coopetitioniga* võib sageli kaasneda oportunism, mis võib viia info või muu immateriaalse vara lekkimiseni kolmandate osapoolteni. Cygleri ja Sroka (2017) sõnul on see eriti sage tehnoloogiasektoris.

Kui rääkida rahvusvahelistumise ühisturundusest ning ettevõtte spetsiifikast, siis on mainimist väärt, et ühisturundus on eriti oluline just **VKE-de** rahvusvahelistumisel. VKE-d on eraettevõtted, millel on vähem kui 250 töötajat ning aastakäive ei ületa 50 miljonit eurot (What is an SME?, 2016). Saab öelda, et 99,9% Eesti ettevõtetest on VKE-d, kuna 2018. aastal Eestis tegutsenud 131 650 firmast oli 186 ettevõttel 250 või enam töötajat (ER025: Statistilisse profiili... 2019). VKE-de rahvusvahelistumist kirjeldavad autorid teaduskirjanduses palju ning kuna Eestis on VKE ülekaalukalt peamine ettevõtte liik, siis on oluline siinkohal tutvustada VKE-de rahvusvahelistumise teooriat. VKE-del on suurtest ettevõtetest keerulisem ligi pääseda erinevatele ressurssidele ja tehnoloogiatele (Galdeano-Gómez et al., 2016; Haahti et al., 2005; Jankowska, 2015). Samuti puudub VKE-del võimekus samaaegselt mitmeid erinevaid kompetentsivaldkondi arendada (Tajeddini et al., 2015). Suurtel firmadel on ettevõttesisene mitmekülgne kompetents, ning seeläbi on neil rohkem võimalusi oma ettevõtet arendada ja erinevates valdkondades tegeleda. Siit võib eeldada, et mida suurem on ettevõtte, seda rohkem on tal endal majasiseseid pädevusi ning seda vähem soovib ta teha turundusalaselt koostööd. Kuna ekspordialane turundus on ressursimahukas tegevus, siis peavad VKE-d otsima koostöövõimalusi teiste ettevõtetega, et konkurentsieelist suurendada.

Kirjanduse analüüsist on selgunud, et ühisturundust uurides peab vaatama laiemat vaadet koostööle, kui vaid kahe ettevõtte vaheline koostöö. Korduvalt on mainitud **erinevate võrgustike ja klastrite olulisust** ettevõtete rahvusvahelistumisel. Nendes

võrgustikes ja klastrites on ka teisi osapooli peale eksportivate ettevõtete, mistõttu kirjeldab autor järgnevalt erinevate rahvusvahelistumist toetavate organisatsioonide rolli ettevõtete ühisturunduses.

Ettevõtetele pakutakse erinevaid toetusmeetmeid, tugisorganisatsioone ning muud abi, et ettevõtlust arendada ning sealhulgas ekspordivõimekust kasvatada. Mitmeid toetusmeetmeid pakutakse avaliku sektori poolt, kuid mitte kõiki. Toetavaid organisatsioone ja meetodeid tasub vaadata kolmel tasandil – ettevõtete ühisturunduse toetamine rahvusvahelistumisel Euroopa Liidu tasandil, riiklikul tasandil ning sektori tasandil. Sektori tasandil toetavaid organisatsioone vaadeldes on näha, et tarkvaraarendussektori rahvusvahelistumisel on oluline roll klastritel ning just klasterorganisatsioonidel, mille teooriat alapeatükis 1.3 põgusalt tutvustati. Eestis on olemas IKT ettevõtete klaster, mille 2019-2023 strateegia üks põhieesmärke on tõsta klasteri ettevõtete eksporti muuhulgas läbi ühisturunduse. IKT klasteri peamised tuluallikad on klasteripartnerite osalustasu, teenuste müük ning rahvusvahelised projektitoetusmeetmed. (Eesti IKT klaster..., 2018) Eesti IKT Klaster ei ole otseselt rahastatud Eesti riigi poolt, kuid on saanud toetust näiteks läbi EAS-i klasteritoetuste ja muudest projektidest (Klastrite toetamine, n.d.; Põld, 2019). Ametliku klasterorganisatsiooni kaasabil luuakse eksportivatele ettevõtetele raamistik, mille sees ühisturundusega tegeleda. See aitab maandada riske ning jaotada ülesandeid ning kohustusi (Jankowska, 2015).

Heeks ja Nicholson (2002) on kirjutanud, et klastrite moodustumine on toonud tarkvaraetevõtetele rahvusvahelistumisel mitmeid kasusid - sealhulgas näiteks kiire infovahetus, parimate praktikate jagamine, turuvõimaluste jagamine ning nähtavuse tõus turul (Heeks & Nicholson, 2002). Klasterturunduse ja klasterorganisatsioonide funktsioonid rahvusvahelistumisel on muuhulgas veel erinevate turgude analüüs, uute turgude leidmine, ligipääsu loomine uutele turgudele, tootearendus, kanalite arendus infovahetus ning müügiedendus (Hongbo Tu, 2011). Ka Euroopa Komisjon rõhutab klastrite ja võrgustike olulisust VKE-de rahvusvahelistumisel. Euroopa Komisjoni dokumentide kohaselt peaks EL-i liikmesriigid looma ettevõtetele klastritega toetavaid süsteeme (European Commission, 2014). On leitud, et klasterisse kuulumine tõstab nišitooteid ja -teenuseid loovate ettevõtete ekspordivõimekust (European Commission,

2014). Paljud tarkvaraarendusettevõtted on justnimelt sellised ettevõtted, kuna on spetsialiseerunud kindla valdkonna lahenduste loomisele või klientide teenindamisele. Rahvusvahelistumisele suunatud klasteriturundus võimaldab VKE-del oma nõrku kohti ületada läbi klatri kui terviku tugevuse kasutamise; aitab kaasa piirkondlike kaubamärkide loomisele ja arengule; edendab ettevõtetevahelist koostööd ning aitab vähendada tegevuskulusid (Hongbo Tu, 2011). Piirkondliku kaubamärgi näitena võib tuua Eesti IKT sektori piirkondliku kaubamärgi e-Estonia (e-Eesti), mis näitab rahvusvaheliselt Eesti IKT sektori tugevat konkurentsivõimet ning toetab IKT sektori ettevõtete rahvusvahelistumist.

Avaliku sektori tasandil on riigi ülesanne luua ettevõtetele soodne keskkond eksportimiseks, et seeläbi ka riigi konkurentsivõimet kasvatada. Riiklikud innovatsioonipoliitikad ja arengustrateegiad peaks aitama kaasa tarkvaraarendusettevõtete eksporditegevusele ning sellealasele koostööle. Eesti ettevõtluse kasvustrateegia 2014-2020 tõi välja, et üks suurima kasvupotentsiaaliga sektoreid Eesti majanduses on info- ja kommunikatsioonitehnoloogia sektor. Sektori olulisust nähakse riiklikul tasandil ning soovitakse aidata kaasa selle arengule. Samas toodi välja, et eksporditegevuses on kitsaskohaks ettevõtete vähene omavaheline koostöö, mis Eesti väiksuse tõttu on eksporditegevuses aga hädavajalik. (Eesti ettevõtluse kasvustrateegia..., 2013) Selle strateegia loomisest on möödas 6 aastat ning käesoleva töö empiiriline pool peaks andma vastuse, kas tarkvaraarendussektoris on omavahelise koostöö tegemine suurenenud.

Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi ning Rahandusministeeriumi poolt 2017. aastal loodud ettevõtluse ja innovatsiooni tõhustamiskava kirjutab, et ettevõtluse ja innovatsiooni toetamise suunab riik aastas umbes 250 miljonit eurot. Sellest üle 90% moodustab välisabi Euroopa struktuuri- ja investeerimisfondidest. (Tõhustamiskava raport: ettevõtlus..., 2017) On näha, suur osa ettevõtluse ja innovatsiooni toetustest tuleb Euroopa Liidust. Erinevatest struktuurifondidest kaasavad raha ka ettevõtlust toetavad organisatsioonid, nagu Eesti Kaubandus – Tööstuskoda ja IKT Klaster (Pöld, 2019; Silaškova, 2019). Seega saab öelda, et Euroopa Liidu struktuurifondidel on väga suur roll Eesti ettevõtluse ja innovatsiooni toetamises. Seeläbi on fondidel suur roll ka tarkvaraarendussektori ühisturunduse toetamisel. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse

uuest 2019-2023 strateegilisest arengukavast saab välja lugeda, et nemad on järjest rohkem suunamas oma abimeetmeid ühisturundustegevustele. Näiteks tuuakse arengukavas välja, et EAS tahab riiklikul tasandil toetada ettevõtete uutele turgudele liikumist muuhulgas läbi üheskoos messidel osalemise. Samuti aitab EAS levitada Eesti piirkondlikku kaubamärki – e-Estonia brändi ja kuvandit. (*EASi strateegiline tegevuskava 2019–2023, 2018*) Samuti kuulub EAS-i alla otseselt infotehnoloogiasektori ühisturundust toetav e-Estonia Briefing Centre, mis tegeleb eelkõige välisdelegatsioonide võõrustamise ning Eesti digiriigi brändi sõnumite juhtimisega (Lepik, 2019).

Tarkvaraarendussektori rahvusvahelistumist ning sellealase ühisturunduse spetsiifikat analüüsides saab öelda, et sektori ettevõtted on enamuses VKE-d mis saavad ühisturundusest palju kasu lõigata. Enamasti on tarkvaraarendussektori rahvusvahelistumisel tegu immateriaalse toote või teenuse ekspordiga. Lisaks toimetatakse spetsiifilises nišisektoris, mille puhul tuleb eriti kasuks klastrisse kuulumine, toetavate organisatsioonide abi kasutamine ning seeläbi rahvusvahelistumisel ühisturunduse kasutamine.

Töö teooria osa kolm alapeatükki näitasid, et ühisturundus on teaduskirjanduses küll uuritud valdkond, kuid autorid kasutavad ingliskeelses kirjanduses ühisturunduse teooria avamisel erinevat terminoloogiat. Ühisturundusel nähakse pigem positiivseid külgi, näiteks aitavad ühised turundustegevused luua konkurentsieelist läbi nähtavuse tõstmise, kulude vähendamise ja ligipääsu tekitamise erinevatele ressurssidele ja võrgustikele. Kirjandusest on näha, et ettevõtetevaheline koostöö ning ühisturundus aitavad kaasa tarkvaraarendussektori ettevõtete rahvusvahelistumisele, seda on eriti täheldatud väikese ja keskmise suurusega ettevõtete puhul. Ka konkurentide vaheline koostöö ehk *coopetition* kasvab, kui kasvab ettevõtete soov rahvusvahelistuda.

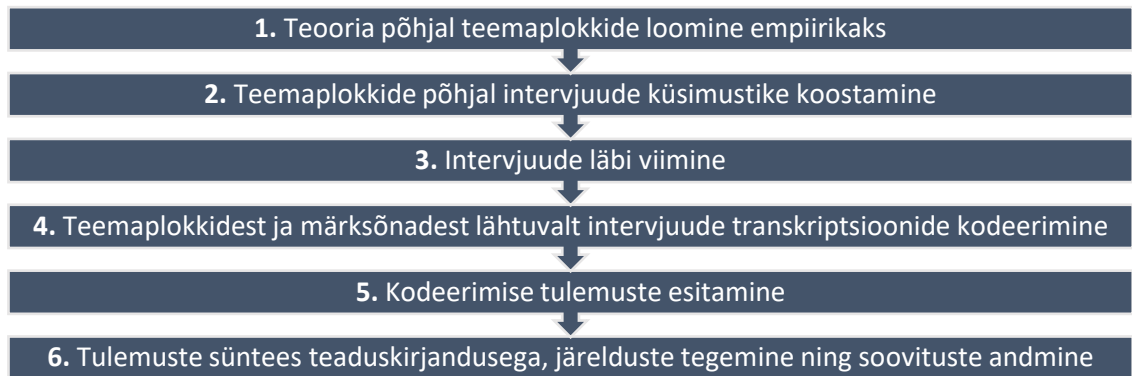
2. ÜHISTURUNDUSE RAKENDAMINE EESTI TARKVARAARENDUSETTEVÕTETE RAHVUSVAHELISTUMISEL

2.1. Uurimisprotsessi, uurimuses osalenud tarkvaraarendusettevõtete ja rahvusvahelistumist toetavate organisatsioonide kirjeldus

Käesolev alapeatükk tutvustab töö empiirilises osas läbi viidud uurimust - uurimismetoodikat, üldkogumit ja selle põhjal tekkinud valimit ning ka metoodika kitsaskohti. Lisaks kirjeldatakse uurimuse läbi viimise protsessi. Info kogumise eesmärgiks oli saada Eesti tarkvaraarendusettevõtelt ning sektori rahvusvahelistumist toetavalt organisatsioonidelt infot ühisturunduse kasutamise kohta rahvusvahelistumisel ning kaardistada toimiv koostöövõrgustik.

Andmete kogumiseks viis autor läbi poolstruktureeritud intervjuud tarkvaraarendussektori ettevõtetega. Lisaks viidi läbi intervjuud ka sektori rahvusvahelistumist toetavate organisatsioonide esindajatega. Uurimuse metoodika valikul lähtus autor teaduskirjandusest. Kvalitatiivseid uurimismeetodeid kasutatakse teooria loomisel ja edasi arendamisel olukorras, kus kindel teoreetiline taust puudub (Park & Park, 2016). Autor valis kvalitatiivse meetodi, kuna ühisturunduse roll ettevõtete rahvusvahelistumisel ei ole teaduskirjanduses palju uuritud teema ning sellel puudub selgelt välja kujunenud teooria. Kvalitatiivset uuringut võimaldas valida ka asjaolu, et töö fookuses olev ettevõtete hulk on väike ning koosneb pigem sarnase taustaga intervjuueeritavatest. Bucklin ja Sengupta (1993) ning Palmer (2002) on toetavalt väitnud, et ühisturunduse tulemuslikkuse hindamisel on kasusid keeruline kvantitatiivselt mõõta, seega tasuks valida kvalitatiivne uurimismeetod. Dickinson ja Ramaseshan (2008) lisasid vaatenurgana veel asjaolu, et objektiivsete kvantitatiivsete ühisturunduse mõõdikute puudumise tõttu on olulised just subjektiivsed tulemuslikkuse hinnangud. Nendele seisukohtadele tuginedes valis autor andmete kogumise meetodiks

kvalitatiivsed poolstruktureeritud intervjuud, mis võimaldasid küsida avatud vastustega küsimusi kohta ning arvesse võtta vastuste võimalikku subjektiivust. Poolstruktureeritud intervjuu vorm võimaldab autoril ka intervjuu käiku vajadusel lisaküsimustega teemakohasena hoida ning teema kohta süvitsi minevat infot koguda (Palmer, 2001; Park & Park, 2016). Uurimuse erinevatest etappidest annab ülevaate joonis 2.



Joonis 1. Empiirilise uurimuse läbi viimise erinevad etapid. Allikas: Autori koostatud.

Kui kvantitatiivse uuringu puhul on oluline suure valimi olemasolu, siis kvalitatiivse uuringu puhul on valimi maht tavaliselt väike (Park & Park, 2016). Intervjuude jaoks valimi loomisel võttis autor esmalt Euroopa-ülesest Amadeus andmebaasist välja nimekirja Eesti päritolu ettevõtetest, kelle põhitegevusala on infotehnoloogiasektoris tarkvaraarendus, kelle käive oli 2017. aastal üle 1 miljoni euro ning kellel oli rohkem kui 10 töötajat. Selle väljavõtte põhja sai autor luua valimi, milles olid võimalikult sarnase taustaga intervjuueeritavad, mis on kvalitatiivse uuringu üks eeldus. Saadud nimekirjast kontakteerus autor 15 ettevõttega, kes valiti välja mugavusvalimi alusel. Lisa 4 annab ülevaate nendest 15 ettevõttest, kellega autor kontakteerus – käibest ning töötajate arvust aastal 2017, samuti IKT Klastri liikmelisusest. Autor valis kontakteerumiseks erineva suurusega ettevõtted, et saada erinevaid vaatenurki ühisturunduse kasutamisest. 15 ettevõttest 7-ga viis autor läbi intervjuu, 2 ei soovinud ühisturundusega mitte tegelemise tõttu uuringus osaleda ning 6 ettevõttega ei õnnestunud kohtumist kokku leppida.

Ettevõtete rahvusvahelistumist toetavad organisatsioonid said intervjuudeks välja valitud ettevõtetega läbi viidud intervjuudest saadud info põhjal ning sihtotsingu tulemusena. Kõikide nelja toetava organisatsiooni esindajad, kellega autor kontakteerus,

olid nõus uuringus osalema. Autori arvates on läbi viidud intervjuude hulk piisav, et jõuda info kogumisega küllastuspunkti. Küllastuspunkti läbi viidud intervjuude baasilt saab teha põhjalikku analüüsi ning anda asjakohaseid soovitusi (Fusch & Ness, 2015). Seega viis autor info kogumiseks perioodil märts-aprill 2019 läbi kokku 11 intervjuud. Tabel 4 annab ülevaate valimi moodustanud ettevõtetest ning toetavatest organisatsioonidest.

Tabel 4. Intervjueeritavate isikute ning nende ettevõtete või asutuste kirjeldus. Allikas: Autori koostatud.

Asutus/ ettevõtte	Intervjueeritav ja ametikoht	Ettevõtte/asutuse kirjeldus
Ettevõtted		
Net Group OÜ	Priit Kongo; Ettevõtte juht ja juhatuse liige	Tarkvara rätseplahenduste abil kliendi äri sisemise efektiivsuse parandamine, äri kasvatamine ning jätkusuutlikkuse tagamine. (Kongo, 2019)
Guardtime AS	Risto Hansen; E-riigi lahenduste juht	Guardtime on maailma juhtiv blockchain-tehnoloogial põhinevate küberturvalisuse lahenduste looja. (Hansen, 2019)
Ridango AS	Kristjan Niinemaa; Finantsjuht ja juhatuse liige	Tehnoloogiaettevõtte, mis tarnib hübriidlahendusi (tarkvara-, riistvara, ja n.ö. inimliidesega süsteemid) nii projektidena kui ka <i>service-level-agreement</i> baasil. (Niinemaa, 2019)
Reach-U AS	Ülari Teder; Äriarendusjuht	Klientidele asukohapõhiste teenuste võimaldamine läbi tarkvara rätseplahenduste loomise. (Teder, 2019)
Helmes AS	Tarmo Kiivit; Partner	Tarkvarasüsteemide alane konsultatsioon ning tarkvara rätseplahenduste loomine. (Kiivit, 2019)
Ettevõtte X	Turundus- meeskonna liige	Tarkvaralahenduste loomisega tegelev infotehnoloogia sektori ettevõtte (Turundusmeeskonna liige, 2019)
Cybernetica AS	Siret Schutting; Turundusjuht	Missioonikriitiliste tarkvarasüsteemide loomine, mille alla kuuluvad näiteks Eesti e-riigi komponendid. (Schutting, 2019)
Rahvusvahelistumist toetavad organisatsioonid		
Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus EAS	Elar Ollik; Rahvusvahelise müügi valdkonnajuht	EAS-i rahvusvahelise müügi valdkonna ülesanne on pakkuda eksportivatele ettevõtetele erinevaid teenuseid, mis aitaks liikuda välisurgudele. (Ollik, 2019)
IKT Klaster / ITL	Doris Pöld; IKT klasteri juht	IKT klasteri eesmärk on tegutseda IT-ettevõtete koostööplatvormina, soodustades ettevõtete koostööd ja rahvusvahelistumist. (Pöld, 2019)
e-Estonia Briefing Centre (Demokeskus)	Liina Maria Lepik; Tegevjuht	e-Eesti mainekujunduse tegevuskava ellu viimine, sõnumite koordineerimine ning välisdelegatsioonide võõrustamine, et tutvustada e-Eesti lugu ja tekitada ettevõtetele ekspordivõimalusi. (Lepik, 2019)
Eesti Kaubandus- Tööstuskoda	Jana Silaškova, Arengukoostöö projektijuht	Asutuse eesmärk on kohaliku ettevõtluse edendamine ning ettevõtjasõbraliku keskkonna loomisele ja säilitamisele kaasa aitamine. (Silaškova, 2019)

Intervjuud viidi läbi Net Group OÜ tegevjuhiga, Guardtime AS e-riigi lahenduste juhiga, Ridango AS finantsjuhi/juhatuse liikmega, Reach-U AS äriarendusjuhiga, Helmes AS partneriga ning Cybernetica AS turundusjuhiga. Üks ettevõtte soovis uurimuses osaleda anonüümselt, see ettevõtte on töös kirjeldatud Ettevõtte X nime all. Rahvusvahelistumist toetavatest organisatsioonidest intervjueeriti Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (edaspidi EAS) rahvusvahelise müügi valdkonnajuhti, Info- ja Kommunikatsioonitehnoloogia Klatri (edaspidi IKT Klaster) juhti, e-Estonia Briefing Centre (edaspidi Demokeskus) tegevjuhti ning Eesti Kaubandus- Tööstuskoja (edaspidi Koda) arengukoostöö projektijuhti. Lisa 3 annab ülevaate intervjueeritavatest, intervjuu laadist, kuupäevast ning intervjuu kestusest. Intervjuu viidi enamasti läbi näost näkku, kuid kolmel korral viidi läbi telefoniintervjuu, kui intervjueeritaval ei olnud võimalust näost näkku kohtuda. Keskmine intervjuu kestus oli 50 minutit. Töö autor lindistas intervjuud, transkribeeris helifailid ning saatis need kooskõlastamiseks intervjueeritavale. Transkriptsioonid tervikuna ei ole magistritööle lisatud.

Intervjuude läbi viimiseks lõi autor **esmalt intervjuu plaani** ettevõtetele ja toetavatele organisatsioonidele. Ettevõtete intervjuude küsimused on näha lisas 1 ja sektori toetavate organisatsioonide küsimused on näha lisas 2. Intervjuude küsimused baseerusid teoriast tulenevatel teemaplokkidel, mille tekkimist illustreerib tabel 5. Intervjuu küsimustikkude koostamisel lähtus autor laiemalt kitsamale põhimõttest, alustades sissejuhatavatest küsimustest ning laiematest strateegia poole küsimustest, lõpetades kitsalt ühisturunduse positiivsete ja negatiivsete külgede uurimisega rahvusvahelistumisel. Teemaplokid olid nii ettevõtete kui toetavate organisatsioonide puhul järgmised: rahvusvahelistumise strateegia, turundusalane koostöö rahvusvahelistumisel, ühisturunduse meetodid rahvusvahelistumisel, ühisturunduse positiivsed küljed ning ühisturunduse negatiivsed küljed.

Kõik intervjuud koosnesid 21 küsimusest. Autor näitas vajadusel intervjueeritavale Dickinsoni ja Ramaseshani (2004; 2008) põhjal loodud 4P ühisturundustegevuste jaotuse joonist (vt joonis 1), et ära hoida riski, et intervjueeritav vastab teadmatuse tõttu ebatäpselt. Autor transkribeeris intervjuud ning analüüsi esimese sammuna kodeeris transkriptsioonid vastavalt teoriast esile kerkinud märksõnadele (vt tabel 5) ning enim kordunud märksõnadele. Pärast intervjuude transkriptsioonide kodeerimist rühmitas

autor saadud koodid teemavaldkondadesse, et luua koodides seaduspärad. Seejärel analüüsis autor leitud seaduspärasid, tõi välja tulemused ning sünteesis tulemusi teaduskirjandusega.

Tabel 5. Uuringu teemaplokkide kujunemine teooriast. Allikas: Autori koostatud

Teooriast tulenev teemavaldkond		Olulised esile teemad teooriast	Ploki eesmärk
1	Rahvusvahelistumise strateegia	Alapeatükist 1.3. rahvusvahelistumise põhjused, meetodid ning mudelid: tarkvaraarendussektori rahvusvahelistumise eripärad; toetavate organisatsioonide roll ühisturunduses.	Selgitada välja ettevõtte rahvusvahelistumise strateegia ning toetavate organisatsioonide positsioon sellele kaasa aitamisel.
2	Turundusalane koostöö rahvusvahelistumisel	Alapeatükist 1.1. ettevõtetevahelise koostöö vormid (vt tabel 1). Alapeatükist 1.3. klasteriturunduse roll ettevõtete rahvusvahelistumisel. Alapeatükist 1.2. ühisturundusest kasu saamise eeldused.	Saada ülevaade ühisturundusalasest koostööst tarkvaraarendussektori ettevõtete rahvusvahelistumisel.
3	Ühisturunduse meetodid rahvusvahelistumisel	Alapeatükist 1.2. ühisturunduse tegevuste jaotus 4P mudeli järgi (vt joonis 1). Alapeatükist 1.3. ühisturunduse roll tarkvaraarendusettevõtete rahvusvahelistumisel.	Selgitada välja enim rakendatavad ning kõige kasulikumad ühisturunduse meetodid rahvusvahelistumisel.
4	Ühisturunduse positiivsed küljed (+)	Alapeatükist 1.2. ühisturunduse positiivsed küljed ja kasutegurid (vt tabel 2).	Selgitada välja ühisturunduse tunnetatud ja kogetud positiivsed küljed ning kasud.
5	Ühisturunduse negatiivsed küljed (-)	Alapeatükist 1.2. ühisturunduse negatiivsed küljed ja riskid (vt tabel 2)	Selgitada välja ühisturunduse tunnetatud ning kogetud riskid ja ohud ettevõtte rahvusvahelistumisel.

Iga uuringu puhul peab autor arvesse võtma meetodikaga ja valimiga seonduvaid **piiranguid**, et vältida vigade teket. Kvalitatiivse uuringu kitsaskohaks on, et selle tulemused on uurivad ning ei ole kindlalt üldistatavad terve üldkogumi kohta (Park & Park, 2016). Kuna ühisturunduse tulemuslikkusele antakse sageli hinnang subjektiivsete arvamuste baasil, siis võib lõpptulemus olla subjektiivselt kallutatud (Palmer, 2002). Samuti võib tulemusi mõjutada asjaolu, et igast ettevõttest ja asutusest intervjueriti vaid üht isikut, kelle arvamus võib olla ühekülgne, isikul ei pruugi olla tervikülevaadet kogu ettevõtte ühisturundustegevustest. See võib tulemuste usaldusväärsust kahandada. Tulemuste tõlgendamisel ja üldistamisel peab kindlasti silmas pidama ka seda, et intervjuul osalemisega olid nõus nende ettevõtete esindajad, mis tegelevad rohkem ühisturundusega. Seda illustreerib asjaolu, et ühisturundusega pigem mitte tegelevad

ettevõtted uuringus osaleda ei soovinud. See võib valesti tõlgendamisel tekitada valimi põhjal näilise tulemuse, nagu tegeleks kõik ettevõtted ühisturundustegevustega. Samas võimaldab see asjaolu teistpidi teha analüüsi nende ettevõtete kohta, kes osalevad aktiivselt ühisturundustegevustes. Lisaks on töö läbi viidud vaid ühe sektori baasil, mistõttu ei saa tulemusi üldistada kõikidele sektoritele. Samuti oli uurimuse valim võrdlemisi väike ning väike valim võib kahandada tulemuste usaldusväärsust.

Selles peatükis anti põhjalik ülevaade uurimisprotsessist. Silmas peab pidama uurimismeetodi ja valimiga seonduvaid kitsaskohti, kuid autori arvates annab käesolev töö põhjalikku ülevaate ühisturunduse rakendamisest tarkvaraarendussektoris ning aitab luua seaduspärasid ühisturunduse kasutamisel Eesti tarkvaraarendussektori ettevõtete rahvusvahelistumisel.

2.2. Intervjuude kokkuvõte ning tulemused

Käesoleva alapeatüki eesmärk on anda ülevaade läbi viidud intervjuude tulemustest ning tuua välja peamised järeldused ühisturunduse kasutamise osas Eesti tarkvaraarendussektori ettevõtete rahvusvahelistumisel. Autor tutvustab intervjuude analüüsi tulemusi teemaplokkide kaupa. Samad teemaplokkid olid tuletatud töö teooria osast ning olid ühtlasi ka intervjuude küsimustike koostamise aluseks. Esimesena analüüsib autor rahvusvahelistumise strateegia teemaploki leide. Leiud on esitatud agregeeritud koodidena koos korduvate näidetega intervjuudest, esimese ploki tulemusi illustreerib tabel 6. Põhilisi leide rõhutab autor intervjuudest pärit tsitaatidega.

Esimese küsimuste ploki eesmärk oli selgitada välja ettevõtte juba olemasolev rahvusvahelistumise strateegia ning toetavate organisatsioonide positsioon sellele kaasa aitamisel. See aitab mõista hetkeolukorda tarkvaraarendussektori ettevõtete rahvusvahelises tegevuses, hinnata rahvusvahelistumise altisust ning selgitada välja toetavate organisatsioonide hoiak rahvusvahelistumise toetamisse. Kõik intervjuueeritud ettevõtted tegutsevad juba suurel määral ekspordiga. Kolm ettevõtet tõid konkreetselt välja, et üle 50% kogukäibest moodustab nende puhul eksporditegevus. Ülejäänud neli ettevõtet sellist statistikut ei jaganud, kuid ka nende tegevusest suure osa moodustab üldisema kirjelduste järgi eksport.

Tabel 6. Rahvusvahelistumise strateegia teemaploki peamised leiud agregeeritud koodide ning näidetega. Allikas: Intervjuude põhjal autori koostatud.

Teema-plokk	Agregeeritud kood	Ettevõtete korduvad näited intervjuudest, koodid
1. RAHVUSVAHELISTUMISE STRATEEGIA	Sektori ettevõtete turunduse eripära	Välisturgudele suunatud tegevused
		Kallis ettevõttesisene turunduskompetents
		Välised turunduspartnerid
		Müük ja turundus käsikäes
		Müügiosakonna olulisus eksporditurunduses
	Rahvusvahelistumise meetodid	Ekspordi suur osakaal käibest
		Ekspordimeetod sõltub lahendusest ja turust
		Eksporditegevusega otseselt ise tegelemine
		Välisriikides kohapeal tugev partner, agendid
	Ekspordimüügi eripära	Rätseplahenduse müük on pikk protsess
		Rätseplahenduse arendaja peab olema kliendile lähedal
		Müügis on oluline otsekontakt
		Korduvate otsekontaktide olulisus
	Geograafilised eelistused sihtriikide osas	Digitaalsete lahenduste müügis geograafia rolli ei mängi
		Turunduses on raske end geograafiliselt piirata
		Müük ei käi regioonipõhiselt
	Toetavate organisatsioonide ja riigi roll rahvusvahelistumisel	Valitsuse tugi rahvusvahelises müügis lisab võimalusi
		Riigi esindaja kaasamine loob usaldust
		Toetavate organisatsioonide ja riigi roll ettevõtete ekspordivõimekuse toetamisel on suur
		Toetavate organisatsioonide roll väljendub ühisturunduses
		Kaugel sihtturul on toetavatel organisatsioonidel suur roll

Sektori ettevõtete turunduse eripära vaadeldes saab intervjueritavate vastuste põhjal öelda, et põhitegevusalana programmeerimisega tegelevad ettevõtted on uute klientide saamiseks vajalikud turundustegevused suunanud eelkõige välisturgudele. Eesti-sisesed turundustegevused olid mitme intervjueritava sõnul suunatud eelkõige tööjõuturule. Rahvusvahelistes turundustegevustes tegutsevad juhid, müügiosakond ning turundusosakond sageli käsikäes ning ei tõmmata selget piiri osakondade tegevuse vahele. Välisturgudele suunatud turundustegevuste ellu viimine on liikunud mitmes ettevõttes müügiosakonna või äriarendusosakonna hoolde. Kõik intervjueritud ettevõtted paistsid silma sellega, et töid välja laia partnerite võrgustiku olulisuse turunduses, partnerite hulgas mainiti ära nii koduturu partnereid nagu EAS või IKT Klaster, kuid ka välisriikides turundusega tegelevaid partnereid. See peegeldab töö

teooria osas 1.1. kirjeldatud suhteturunduse teooriat, milles on oluline suhete võrgustike kasutamine turunduses. Mitu ettevõtet rõhutas partnerite võrgustiku olulisust rahvusvahelistumisel ka seetõttu, et majasiseselt pädeva turunduskompetentsi hoidmine oleks ettevõtte jaoks ebamõistlikult kallis.

Välisturgudel turundustega tegelevate partnerite all mainisid mitmed ettevõtted, et välisurul kasutatakse sageli kohalikku agent, kes tegeleb turul kontaktide kaardistamisega ning esmase müügitgevusega. Intervjuudest selgus, et sektori ettevõtted eelistavad ise otseselt eksporditegevusega tegeleda. Sektori lahenduste müük on enamasti pikk protsess ning võib võtta mitu aastat. Tarkvara rätseplahenduse arendaja peab intervjuueeritavate sõnul olema kliendile lähedal, otsekontaktis ning käima kohapeal kliendiga tutvumas rohkem kui ühe korra.

„Kuna me ei müü toodet, vaid kliendi vajadusest lähtuvat lahendust ja peame olema kliendiga otsekontaktis, et aru saada, mis ta tegelikud vajadused on. (Kongo, 2019)

Saab öelda, et kõik uurimuses osalenud ettevõtted ekspordivad oma lahendusi väga erinevatesse riikidesse ning mitu ettevõtte ei saanud üheselt välja tuua ühtegi rohkem eelistatud sihtturgu. Selline rahvusvahelistumise strateegia läheb kõige paremini kokku alapeatükis 1.3 tutvustatud „sündinud rahvusvaheliseks“ rahvusvahelistumise mudeliga.

„Selles valdkonnas on kohutavalt raske end geograafiliselt piirata, sest tegelikult projektid ja vajadused võivad tulla mõnikord ka üsna kummalistest kohtadest.“ (Schutting, 2019)

Selles plokis viimasena lõi autor agregeeritud koodide grupi „toetavate organisatsioonide ja riigi roll rahvusvahelistumisel“. Intervjuudest tuli selgelt välja, et toetavate organisatsioonide ja valitsuse tuge rahvusvahelistumisel peetakse oluliseks. Toodi välja, et neutraalse osapooli kaasamine rahvusvahelises turundustegevuses, eriti visiitidel, aitab tekitada ligipääsu kohtadesse, kuhu ettevõtte muidu üksi ei pääseks ning suurendab ettevõtte usaldusväärsust. Mitmeid kordi mainiti, et mida kaugema sihtturuga on tegemist, seda suuremat rolli mängib toetavate organisatsioonide abitegevus. Kaugemale sihtturule liikudes on ettevõtte tuntus madalam, kulud ja riskid kõrgemad

ning ettevõtte võidab tugiorganisatsiooniga koostööst rohkem kui lähiriigis koostööd tehes.

„Lähedamal on vähem kulusid ja saab oma jõududega minna.“ (Kongo, 2019)

Intervjuude põhjal saab hinnata, et rahvusvahelistumist toetavate organisatsioonide osalus Eesti tarkvaraarendusettevõtete ekspordivõimekuse toetamisel on märkimisväärne ning toetavate organisatsioonide tegevus väljendub eelkõige sektori ühisturunduses.

Toetavate organisatsioonide rolli ettevõtete rahvusvahelistumisel illustreeribki paremini järgmine ehk **teine teemaplokk viiest**. Selles plokis on autor välja toonud kaks tabelit, tabel 7 iseloomustab turundusalast koostööd ja tabel 8 iseloomustab ühisturunduse kasutamise eelduseid. Esimeses tabelis grupeeris autor leiud kuude rühma, millest esimene toob välja ettevõtete valmiduse turundusalaseks koostööks. Enamik intervjuueeritavatest tõi välja, et sektori ettevõtted on pigem alid turundusalast koostööd tegema. Mitmed intervjuueeritavad tõid välja, et rohkem tegelevad turundusalase koostööga need tarkvaraarendusettevõtted, kes ekspordivad e-riigi lahendusi. Seda väitsid nii ettevõtete kui organisatsioonide esindajad.

„Kui me räägime ühisturundusest, siis peamiselt on need meil e-riigi ekspordi alased asjad.“ (Schutting, 2019)

E-riigi lahenduste eksporditurunduses mängivad suurt rolli IKT klaster ning Demokeskus. IKT Klastri üks kolmest põhifookusfaldkonnast ongi e-riigi lahenduste ekspordile kaasa aitamine (Pöld, 2019). Toodi ka välja, et ühisturundustegevused on olulised just väikeste ettevõtete jaoks, kellel on piiratud ressursid.

„Ma arvan, et nendele (toim: väikestele ettevõtetele) on see (toim: ühisturundus) ülikriitiline ja vajalik. See rahaline kasu on väga kõva kui sa saad ühisturundust teha, nende jaoks on see must-have.“ (Kiivit, 2019)

Teisena antud teemaplokis vaatles autor konkurentide vahelist koostööd ehk *coopetitionit*, et selgitada välja ettevõtete suhtumine otseste konkurentidega koostöö

tegemisse. Intervjuude tulemusena kangastus asjaolu, et intervjuueeritud ettevõtted ei näe teisi sama valdkonna ettevõtteid konkurentidena, vaid pigem koostööpartneritena.

„Sellist hullu konkurentsi ei ole koduturul enam, kuna hakkavad tulema huvitavad suured projektid mujalt turgudelt ja mõnikord liigutakse ka koduturu kitsastest tingimustest edasi, konkurents kaob ära.“ (Kongo, 2019)

Coopetitioni osas toodi ka välja, et ekspordil ühisturundust tehes tekivad *coopetitioni* koostöötegevused lihtsamini, kui Eestis tegutsedes. See kinnitab teoorias tutvustatud asjaolu, et mida rohkem ettevõtte rahvusvahelistub, seda rohkem võib ta hakata oma konkurentidega strateegilist koostööd tegema. (Galdeano-Gómez et al., 2016).

Tabel 7. Turundusalane koostöö rahvusvahelistumisel. Teemaploki peamised leiud agregeeritud koodide ning näidetega. Allikas: Intervjuude põhjal autori koostatud.

Teema-plokk	Agregeeritud kood	Ettevõtete korduvad näited intervjuudest, koodid
2.1. TURUNDUSALANE KOOSTÖÖ RAHVUSVAHELISTUMISEL	Ettevõtete valmidus turundusalaseks koostööks	IT sektori ettevõtted on alid turundusalast koostööd tegema
		On näiteid ettevõtetest, kes ei tegele üldse ühisturundusega
		Ühisturundus on oluline just väikeettevõtete jaoks
		Rohkem teevad turundusalast koostööd e-riigi lahenduste eksportijad
	<i>Coopetition</i> , konkurentidevaheline koostöö	Eestis ei nähta teisi sektori ettevõtteid konkurentidena
		Kohalik konkurent on rahvusvahelistumisel partner, isegi müügiisik
		Müügis on oluline partnerite võrgustik
		Riigist väljapoole on ühisturunduses <i>coopetition</i> lihtsam
	Isikupõhine koostöö	Koostöö teiste ettevõtetega on sageli isikupõhine, kõik tunnevad kõiki
		Kontaktreisid loovad omavahelisi ärisuhteid
	Ettevõtete teadlikkus ühisturundusest	Ettevõtted kasutavad ühisturundust, kuid ei ole teadlikud selle sisust
		Ühisturunduse termin on pigem võõras
	Toetavate organisatsioonide olulisus ühisturunduses	Toetavatel organisatsioonidel on suur roll eksporditegevuse toetamisel
		Erinevate projektide ja riigi rahastuse kaasamine toetavate organisatsioonide kaasabil
		Toetavad organisatsioonid loovad ühisturunduseks raamistikku
		Mingist hetkest alates muutub müügis klatri ja organisatsioonide roll väiksemaks
		Abiorganisatsioonid on ühisturunduses kriitiliselt olulised
	Klasterturundus	Ühisturunduses olulist rolli mängivad erinevad võrgustikud ja klattrid
		IKT klaster on üks tublimaid klastreid Eestis
		IT sektor on ühisturunduses teistele sektoritele eeskujuks
		Tehnoloogiasektori klattrid kipuvad olema teistest aktiivsemad.

Koostöö teiste ettevõtetega tekib sageli tänu olemasolevatele kontaktidele ning on sageli isikupõhine. Eesti tarkvaraarendussektoris kõik tunnevad kõiki. Samuti on sellised koostöökokkulepped sageli suulised ehk pigem mitteformaalsed. Lisaks aitavad ekspordi arendamisele suunatud ühisturundustegevused ettevõtete esindajatel ka omavahel paremini tuttavaks saada ning ärilisi koostöösuhteid luua.

„Pigem ma olen näinud seda, et lähevad ettevõtted koos visiidile ja pärast seda küsin tagasisidet ja vastatakse, et kohapealt kellegagi ei klappinud, aga hakkasime hoopis omavahel koostööd tegema.“ (Silaškova, 2019)

Üldiselt saab intervjuude põhjal öelda, et Eesti eksportivad tarkvaraarendussektori ettevõtted teevad ühisturundusalaselt palju koostööd, kuid sageli ei olda teadlikud sellest, kus ühisturundus algab ning kus lõpeb. Mitmed ettevõtted arvasid, et nendel pole ühisturundustegevuste osas palju kaasa rääkida, kuid siiski jutu käigus selgus, et ühisturundustegevuste näiteid jagus mitmeid. See näitab, et ühisturundusega ei tegeleta teadlikult ning ühisturundus kui mõiste on ettevõtete esindajate jaoks pigem võõras.

„Arvatakse, et ei olda teadlikud ühisturunduse tegevustest, aga tegelikult tehakse seda koguaeg, lihtsalt ei mõtestata seda kui ühisturundust.“ (Schutting, 2019)

Küll aga rõhutasid kõik intervjuueeritud ettevõtted toetavate organisatsioonide suurt rolli eksporditegevuse toetamisel ning ühisturunduses. Just seetõttu, et nende kaasabil kaasatakse ühisturundustegevustesse finantse riigilt või erinevatest projektidest, mille abil parandatakse ettevõtete nähtavust eksporditurgudel. Samuti pakuvad toetavad organisatsioonid ettevõtetele koostööraami, kus turundusalaselt toimetada. Samas toodi ka välja, et mingist hetkest alates muutub müügitegevuses klatri ja teiste toetavate organisatsioonide roll väiksemaks. See võib juhtuda juba siis, kui müügikontaktiga on jõutud detailsemate arutelude faasi.

Võrdlusemomendina toodi välja, et tarkvaraarendussektor on ühisturunduse tegemisel aktiivsusest teistele sektoritele eeskujuks. Rahvusvahelistumist toetavatest organisatsioonidest enim tõid intervjuueeritud ettevõtete esindajad esile klasteriturunduse olulisust ühisturunduses. Üldiselt mainiti, et tehnoloogiasektori klattrid kipuvad olema teistest klattritest tugevamad ja aktiivsemad. Olulise aspektina toodi välja asjaolu, et

abiorganisatsioonid on Eesti tarkvaraarendussektori ühisturunduses kriitilise tähtsusega, ning et ettevõtted ei teeks omavahel ilma IKT klastrita ühisturundusalaselt koostööd. See illustreerib ilmekalt, kui olulist rolli mängib IKT klaster Eesti tarkvaraarendussektori ühisturunduses.

„Ühisturunduse rada käib meil peamiselt läbi toetavate organisatsioonide, pigem on harv juhu see, kui ühisturundus tuleb kuidagi teistmoodi.“ (Schutting, 2019)

Intervjuude käigus tõstatus ka ühisturunduse kasutamise eelduste olulisus. Iga turundusalane koostöö ei too ettevõttele kasu, mõned eeldused peavad ühisturunduse kasutamiseks ning sellest kasu saamiseks täidetud olema. Seetõttu väärivad ühisturunduse eeldused eraldi analüüsi, põhilisi sellealaseid tulemusi illustreerib tabel 8. Ühisturunduse kasutamise geograafilise ulatuse osas toodi välja, et mida kaugemale Eestist minna, seda rohkem tehakse ühisturunduse alast koostööd. Peamine võit seeläbi seisneb selles, et mida kaugem turg on, seda kasulikum on ühisturundus ettevõtetele kulude kokkuhoiu tõttu. Lisaks tõid mitmed intervjuueeritavad välja selle aspekti, et arenguriikides eksporditegevust tehes on ühisturunduse roll eriti suur. Ka president Kersti Kaljulaid rõhutas ettevõtete eksporditegevust arenguriikidesse oma kõnes Made In Estonia Ekspordikonverentsil järgmise lausega.

“Vaadeldes neid piirkondi, kuhu meie ettevõtted tegelikult meelsasti müüvad, siis järjest rohkem on neid, kes toimetavad arenevatel turgudel, sest seal on arenguabiraha ning mitmeid võimalusi. Lääne-Euroopa rikkad turud on küllastunud.“ (Kaljulaid, 2019)

Järgmisena rõhutati intervjuudes ühisturunduse kasutamise eeldusena ühiste huvide olemasolu vajalikkust. Lisaks ühistele huvidele rõhutati ühiste sõnumite ja väärtuspakkumise loomise olulisust, mis on kõigi osalejate vahel sünkroniseeritud. Seda seetõttu, et ühine sõnum jääb kuulajatele paremini meelde. Toonitati ka seda, et need ühised sõnumid peavad olema tõlgitud sihtriigi turunduse "keelde".

„...(oluline on, et) me räägime selle sihtturu „keelt“. Näide – kui Eestis on ilus udupilt, siis Pekingis arvatakse, et on sudu ja ei kõneta ilusa looduspildina.“ (Ollik, 2019)

Tabel 8. Ühisturundusest kasu saamise eeldused - peamised leiud agregeeritud koodide ning näidetega. Allikas: Intervjuude põhjal autori koostatud.

Teema-plokk	Agregeeritud kood	Ettevõtete korduvad näited intervjuudest, koodid
2.2. ÜHISTURUNDUSE KASUTAMISE EELDUSED	Geograafilise piirkonna valik	Toetavate organisatsioonide roll on kaugemal olulisem
		Eestist kaugemal tehakse rohkem ühisturunduse alast koostööd
		Kaugemal turul on ühisturundus kulude kokkuhoiult kasulikum
		Arenguriikides eksporditegevust tehes on ühisturunduse roll suur
	Ühised huvid	Ühised huvid on ühisturunduse koostöö eelduseks
		Ühisosa puudumine on ühisturunduse kasutamisel piirang
		Ettevõtetel peab olema vajadus ühisturunduse tegemiseks ning see huvi on sageli teemapõhine
	Ühised sõnumid	Ühisturunduses osalejatel peab olema ühine kommunikeeritav sõnum.
		Eksporditegevustes on oluline väärtuspakkumisega huvi äratada
		Sõnumid peavad olema tõlgitud sihtriigi turunduse "keelde"
		Ühised sõnumid peavad olema kõigi osapoolte vahel sünkroniseeritud
	Strateegiline plaan	Ühisturunduse eesmärk peab olema ekspordi kasv läbi koostöö
		Oluline on ühise ühisturundusstrateegia olemasolu
		Ühisturundustegevused peavad olema järjepidevad
		Ühisturundus üksi ekspordi kasvatamiseks ei tööta, on ka individuaalset ettevõttepõhist plaani sinna lisaks
		Ühisturundustegevustel on vaja järelkontrolli - kui palju kasu saadi
	Tegevuste juhtimine	Ühisturundustegevusi peab aktiivselt juhtima
		Ühisturunduse juhtimine on väljakutse, vedav jõud peab olema tugev
		Oluline on ettevõtete ootuste juhtimine, et ükski osapool ei pettuks
		IKT klaster juhib edukalt tugevalt ühisturundustegevusi
	Tulemuslikkuse mõõtmine	Ühisturunduse tulemuslikkust müügis mõõdetakse pikaajaliselt
		Kõiki ühisturundustegevusi peab mõõtma nii individuaalsete kui kollektiivsete eesmärkide ja nende mõõdikutega
		Ühisturunduse numbrilist järelanalüüsi hetkel pigem ei kasutata
		Saadav kasu peab olema suurem kui ettevõtte individuaalne panus
		Turunduse otsene kasu on raskesti mõõdetav

Viimased kolm agregeeritud koodide gruppi ühisturunduse kasutamise eelduste all räägivad kõik ühisturunduse tegevuste strateegilise juhtimisest. Esmalt on oluline ühise strateegilise plaani olemasolu ning selle tugev juhtimine. Juhtimisinstrumentina on oluline ka ettevõtete ootuste juhtimine, et ükski osapool ei pettuks. Ühisturunduse strateegilise juhtimise poolelt kiideti abiorganisatsioonide rolli, eriti IKT klatri poolset head juhtimist. Allolev tsitaat näitab, kui oluliseks peetakse ühisturunduses riigipoolset rahastust ning EL-i struktuurfondide finantseeringut, mida ka alapeatükis 1.3 tutvustati.

„Peab olema tänulik klastritele ja alaliitudele, kes hoiavad neid ettevõtteid koos läbi ühisturundustegevuste ja aitavad leida rahastust struktuurfondidest ning muudest allikatest.“ (Hansen, 2019)

Lisaks ühise strateegia olemasolule rõhutati individuaalse strateegia vajalikkust. Ühisturundus üksi ekspordi kasvatamiseks ei tööta, on vaja strateegilist terviklikku lähenemist ning ka individuaalset ettevõttepõhist plaani sinna lisaks. Ühisturunduse kasutamise ja sellest kasu saamise eeldustest viimasena rõhutati ühisturundustegevuste tulemuslikkuse mõõtmist. Saadav kasu on raskesti mõõdetav ning ei saa tõmmata otsest seost ühisturundustegevuste ja käibe kasvu vahele. Seetõttu ei ole paljudel ettevõtetel ega asutustel ka läbi mõeldud järelanalüüsi ühisturundustegevuste tulemuslikkuse mõõtmiseks. Samas on näha, et selle olulisust tunnetatakse ning järjest rohkem tuuakse ühisturundustegevustesse sisse järelanalüüsi ning tulemuste mõõtmist. Kõikidele tegevustele peaks ideaalis järgnema ekspordimüügi kasv, kuid ühisturunduse tulemuslikkust müügis mõõdetakse pikaajaliselt, seega kasu võib tulla alles mitme aasta pärast. Kõiki ühisturundustegevusi peab mõõtma - vajalik on seada nii individuaalsed kui kollektiivsed eesmärgid ja nende mõõdikud.

„Kui me üldiselt läheme mingile üritusele, siis igal üritusel on mingi konkreetne sõnastatud eesmärk, ma ei räägi siin rahalistest KPI-dest, eesmärk on näiteks ka see, et vaadata, kas üritus õnnestub. Oluline on see, et sul oleks mingi spetsiifiline eesmärk, sest muidu sa lähed hästi kaootiliseks.“ (Schutting, 2019)

Esimese ja teise teemaploki analüüsist selgus, et intervjueeritud tarkvaraarendussektori ettevõtted tegutsevad palju eksporditegevusega ning turundusalase koostööga. Koostööd tehakse ka Eestis tegutsevate otseste konkurentidega, kellega konkurentsitunnet välisurgudel tegutsedes pigem ei tunnetata. Lisaks peetakse toetavate organisatsiooni rolli ühisturundustegevustes ning ettevõtete rahvusvahelistumisel märkimisväärseks.

Intervjuude kolmanda teemaploki eesmärk oli juba täpsemalt välja selgitada enim rakendatavad ning osapoolte arvates kõige kasulikumad ühisturunduse meetodid rahvusvahelistumisel. Teemaploki peamisi tulemusi illustreerib tabel 9. Selgus, et ülekaalukalt kõige rohkem kasutatakse tarkvaraarendussektori ekspordialases ühisturunduses ühiseid müügiesituse strateegiaid. Enim toodi välja ühist

välismessidel osalemist, ühisdelegatsioone ning ühist turundusmaterjalide loomist. Neid kõiki seostasid ettevõtete esindajad toetavate organisatsioonide tegevusega. Ülejäänud Dickinsoni ja Ramaseshani (2004, 2008) mudeliga tutvustatud kolmes valdkonnas olid koostöötegevused teiste ettevõtete ja organisatsioonidega harvad. Toodi välja, et toote- ja hinnastrateegiate alasel tehakse ilmselt koostööd klastriväliselt ning väiksemas grupis, näiteks kaks ettevõtet omavahel. Kuna tarkvaralahenduste näol on tegu immateriaalse toote või teenusega, siis ei oma ühised jaotusstrateegiad suurt rolli.

Tabel 9. Ühisturunduse meetodid rahvusvahelistumisel teemaploki peamised leiud agregeeritud koodide ning näidetega. Allikas: Intervjuude põhjal autori koostatud.

Teema-plokk	Agregeeritud kood	Ettevõtete korduvad näited intervjuudest, koodid
3. ÜHISTURUNDUSE MEETODID RAHVUS-VAHELISTUMISEL	4P strateegiate jaotus	4P jaotusest kasutatakse sageli ühiseid müügiedenduse strateegiaid
		Toote- ja hinnastrateegiate alasel tehakse koostööd väikeses grupis
		IT on immateriaalne, ühiseid jaotusstrateegiaid pole
	Olulisimad ühisturundustegevused	Ühiste reklaammaterjalide loomine
		Meenub messidel, konverentsidel osalemine ühise väljapanekuga
		e-Estonia bränd ja sellega seotud veebilehed ja keskkonnad
		Toetavate organisatsioonide pakutavad turu-uuringud, koolitamine, nõustamine
		Ühised kontaktreisid müügikontaktide saamiseks
		Delegatsioonide võõrustamine
		Ametlikel visiitidel käimine
	e-Estonia bränd ühisturunduses rahvusvahelistumisel	Brändi kasutamine on ettevõtetele iseenesestmõistetav
		Bränd loob väliskülalistel vau-efekti, digiriigi maine avab uksi
		Rahvusvaheline kvaliteedimärk, IT-sektori võimekuse näitaja
		e-Estonia maine on rahvusvaheliselt tuntud
	e-Estonia brändi maine kujunemine	Suured projektid mõjuvad tervele Eesti IT mainele hästi
		Suur leping on kasulik kõigile ettevõtetele
		Toetavad organisatsioonid juhivad e-Estonia brändi kuvandit
		Ettevõtted on huvitatud e-Estonia brändi levikust.
	Mainekahju risk digiriigile	e-Estonia brändile mainekahju risk kui keegi midagi „õhku laseb“
		Brändi kuritarvitamise oht
		Brändile on risk tekitada mainekahju kui riigi lahendused ei tööta

Täpse ülevaate intervjuueeritavate välja toodud ühisturundustegevustest annab maatriksina loodud tabel 10. Tabelis X-ga on märgitud vastaja arvates rahvusvahelistumises suurima potentsiaaliga ühisturundustegevus. Tabel illustreerib juba välja toodud asjaolu, et enamik ühisturundustegevusi kuuluvad ühiste müügiedenduse strateegiate alla. On näha, et ülekaalukalt kõige potentsiaalikamaks

ühisturundustegevusteks rahvusvahelistumise osas peetakse sihtriigis koos messidel ja visiitidel käimist.

Tabel 10. Intervjuudes esile tõstetud ühisturundustegevused. Allikas: Autori koostatud.

	Ettevõtted							Rahvus- vahelistumist toetavad organisatsioonid			
	Net Group	Guardtime	Ridango	Reach-U	Helmes	Ettevõte X	Cybernetica	EAS	IKT Klaster	Demokeskus	Koda
Sihtriigis messidel osalemine ja visiitidel käimine				x	x	x	x				x
Riigi toe kasutamine ühisturunduses											
Delegatsioonide võõrustamine	x										
Sektori teiste ettevõtete soovitamine											
Ühiste materjalide loomine											
E-Estonia brändi kasutamine									x		
Ühine mainekujundus											
Ühise väärtuspakkumise kasutamine											
Referentside kasutamine											
Info jagamine											
Toetavate organisatsioonide abi kasutamine ühisturunduses		x									
Kontaktide saamine ja jagamine											

Alapeatükk 1.3 kirjeldas, klasteriturunduse tulemiks on sageli piirkondlik kaubamärk, mis esindab klatri imagot ning näitab sektori tugevat konkurentsivõimet (Hongbo Tu, 2011). Eesti tehnoloogiasektoris on loodud selline ühine piirkondlik kaubamärk - E-Estonia bränd, mis kujutab endast digitaalse Eesti riigi ehk e-riigi mainekuvandit, mida paljud ettevõtted oma turundustegevuses ka kasutavad. Autor uuris intervjuueeritavatelt täpsemalt e-Estonia brändi kasutamise kohta turundustegevuses ning ühisturunduses. Eesti IKT klatri juht mainis oma intervjuu käigus, et e-Estonia bränd on tugeva rahvusvahelise turundustegevuse alus.

„See ühtse brändi tagamine, see taust peab korras olema. Siis kõik muu tuleb peale ehitada. Täna on see tugev bränd kindlasti meie eelis.“ (Põld, 2019)

Samuti toodi välja, et e-Estonia brändi kasutamine ühisturunduses ekspordil on ettevõtetele iseenesestmõistetav. Kui minnakse välja ühiselt mõnele messile või

üritusele, siis kasutatakse enda messiboksi brändimisel alati e-Estonia brändi tööriistakasti komponente.

„Enamus juhtudel meie jutt kuskil uues riigis hakkab pihta sellest, et kust me tuleme – räägime esmalt e-Estonia jutu ära. See lugu mõjub väga hästi ja palju paremini kui me siin ise aru saame. (Kongo, 2019)

Enamus intervjueeritavatest väitis, et e-Estonia bränd on rahvusvaheliselt kvaliteedimärk ning näitab rahvusvahelisel areenil ühist Eesti IT-sektori võimekust. See aitab kaasa rohkemate kontaktide saamisele ning oma nähtavuse kasvule. Samas võib e-Estonia brändi kasutamine turunduses muuta ka osalevaid osapooli anonüümsemaks, seda illustreerib all välja toodud IKT Klatri juhi tsitaat.

„Meil on olnud situatsioone, kus ettevõtte teeb tööd teises riigis ja tema nime ei teata kuni lõpuni välja, sest igal pool, kus teda tutvustatakse, öeldakse „One innovative e-Estonia company“.“ (Pöld, 2019)

E-Estonia brändi maine kujunemine sai alguse Eesti riigi digitaalsest ajaloost, oma väiksusest ning piiratud ressurssidest tingituna hakati riigi poolt pakutavaid teenuseid digitaliseerima. Nüüdseks on riigi digitaliseerimise teenuse pakkumine liikunud ka teistele turgudele. Suurte rahvusvaheliste projektide tegemine mõjub tervele Eesti IT mainele hästi ning aitab e-Estonia brändi rahvusvahelisel areenil tugevdada. Rahvusvahelistumist toetavad organisatsioonid loovad ja toetavad e-Estonia brändi ühtset kuvandit, maine kujundamise, hoidmise ja kõneisikute koolitamise eest vastutab praegu e-Estonia Briefing Centre (Lepik, 2019). e-Estonia bränd aitab küll uksi avada ja kontakte luua, kuid see ei ole müügi lõppfaasis kliendi jaoks oluline faktor, nagu peegeldab Kristjan Niinemaa tsitaat.

„Professionaalne B2B ostja ei tule tarbima Eesti IT kuvandit, ta ei ole ajakirjanik või tehnoloogiaentusiast. Üldjuhul nad tegelevad väga spetsiifilises erialases ruumis ja tema jaoks on hoopis olulisemad mingid täpsemad kriteeriumid kui see Eesti IT kuvand.“ (Niinemaa, 2019)

Sellise ühiselt kasutatava brändiga kaasnevad ka lisanduvad riskid. Esiteks võib tekkida mainekahju oht brändile juhul, kui mõni ettevõtte halba tööd teeb ning rahvusvaheliselt

skandaali satub. Seetõttu on oluline e-Estonia brändiga seonduvate isikute koolitamine. Kuna e-Estonia bränd on igale soovijale kasutamiseks kättesaadav, siis võib tekkida ka risk, et keegi kuritarvitab brändi.

„Mainekahju on see kõige suurem risk. (...) Kui siin suurelt midagi õhku lasta, siis see mõjub kõigile isegi kui ühisturunduses mitte osaleda.“ (Kiivit, 2019)

Seega saab järeldada, et ühisturunduse meetoditest on Eesti digiriigi brändi kasutamine eksportivate ettevõtete jaoks rahvusvahelises ühisturunduses märkimisväärselt oluline.

Neljandas tulemuste plokis analüüsib autor intervjueeritavate välja toodud ühisturunduse positiivseid külgi, mis on näha tabelis 11. Esmalt toodi intervjuude käigus välja positiivse aspektina ühisturunduses kaudu kulude kokkuhoidu. Väideti, et turundus on kulukas tegevus ning läbi ühiselt panustamise saab ettevõtte oma kulusid kokku hoida ning madalamatest kuludest tingituna ligipääsu tegevustele või üritustele, mis üksi tehes oleks liialt kallid.

„On mõeldamatu näiteks, et 1 ettevõtte üksi ostaks endale näiteks Mobile World Congressi meie ühise boothi suuruse ala üksi ja läheks sinna.“ (Schutting, 2019)

Lisaks mainisid intervjueeritavad otseselt partnerist tingitud ühisturunduse kasutegureid, millest enim toodi välja asjaolu, et partnerid võimendavad välisurgudel teiste ettevõtete turundussõnumeid. On olnud mitmeid olukordi, kus sama sektori ettevõtte on rahvusvaheliselt ka teiste ettevõtete kontaktide jagaja ja seeläbi käepikendus. Ka otsene konkurent võib ühisturunduses käituda kui teise ettevõtte müügiisik. Veel toodi välja, et ühisturundustegevustes partneri oskused täiendavad enda ettevõtte oskusi ning tekitavad seeläbi ligipääsu klientidele, kellele üksi oma oskustega ligi ei pääseks.

Üks ühisturunduse peamisi välja toodud kasutegureid on aga nähtavuse kasv. Intervjuudes väideti, et Eesti ettevõtted on maailma mastaabis väikesed ning koos tegutsedes ollakse suuremad, tekib niiöelda „1+1=3“ efekt. See kattub peatükis 1.3. välja toodud seisukohaga, VKE-d ei ole oma suuruse tõttu sageli üksi suutelised rahvusvaheliselt silma paistma ning kasu saadakse läbi jõudude ühendamise ühise

klastrina (Hongbo Tu, 2011). Seljad kokku pannes saavad ettevõtted ühisturundustegevustes näida suuremad.

„Üksinda sa ei pääseks püünele mitmes kontekstis, koos minek annab ühtlase ja hea võimaluse asju kommunikeerida.“ (Schutting, 2019)

Tabel 11. Ühisturunduse positiivsed küljed rahvusvahelistumisel, teemaploki peamised leiud agregeeritud koodide ning näidetega. Allikas: Intervjuude põhjal autori koostatud.

Teema-plokk	Agregeeritud kood	Ettevõtete korduvad näited intervjuudest, koodid
4. ÜHISTURUNDUSE POSITIIVSED KÜLJED	Kulude kokkuvõtte	Individuaalsete kulude kokkuvõtte läbi ühise panustamise.
		Üksi on rahvusvahelised turundustegevused üle jõu käivad.
		Ühiselt saab välisriigis kohal käigu kulusid katta.
		Tänu ressursside kokkupanekule saab teha turundustegevusi, mida muidu ei teeks.
	Partneriga koostööst saadavad kasud	Partnerid(ka otsesed konkurendid) võimendavad välisurgudel teiste ettevõtete turundussõnumeid, partner kui käepikendus.
		Partneri oskused täiendavad enda oskusi ning tekitavad ligipääsu klientidele, kellele üksi oma oskustega ligi ei pääseks
		Partner aitab luua usaldust.
	Koos ollakse suuremad	Rahvusvaheliselt silma paistmiseks on Eesti tarkvaraarendusettevõtte liiga väikesed.
		Seljad kokku on ettevõtte suuremad, silmapaistvamad.
		Koos ühisturunduse tegemisel tekib 1+1=3 efekt.
		Üksi on uuele turule keeruline liikuda.
	Ligipääsu tekitamine	Teadmised - Ühisturundus aitab infovälja laiendada ja tekitada ligipääsu rohkematele valdkonna teadmistele.
		Kliendikontaktid -Toetavad organisatsioonid avavad ettevõtete jaoks uksi, ühisturunduse kaudu saadakse ligi erinevatele andmebaasidele ning jagatakse omavahel kliendikontakte.
		Koostöövõrgustikud - ühisturundus loob koostöövõrgustiku teiste ettevõtete ja organisatsioonidega.
		Riigi rahaline tugi - Ühisturundustegevusi võimendatakse läbi lisarahastuse riigilt ning erinevatest projektidest.
	Riskide maandamine	Ühisturundus aitab ettevõtetel ekspordiriske maandada.
		Riskide maandamine ühisturunduse kaudu.

Mitmed välja toodud olulised ühisturunduse kasutegurid grupeeris autor pealkirja „ligipääs“ alla. Nimelt tõid kõik intervjuueeritavad välja asjaolu, et ühisturundus aitab ühel või teisel moel millelegi ligipääsu tekitada - näiteks teadmistele, kliendikontaktidele, koostöövõrgustikele ning riigi rahalisele toele. Viimasena tekkis analüüsi tulemusena neljandasse plokki agregeeritud kood „ühisturundus aitab riske

maandada“. Toodi välja, et mida kaugemal on potentsiaalne sihtturg, seda rohkem aitab ühisturundus turu kaugusega seotud riske maandada.

Ühisturunduse kasutamisel ei ole aga ainult positiivsed küljed, teadvustama peab ka negatiivseid külgi ja riske, mida autor **viiendas teemaplokis** tutvustab. Viienda ehk viimase teemaploki eesmärk oli intervjuude käigus selgitada välja ühisturunduse tunnetatud ning kogetud riskid ja ohud ettevõtte rahvusvahelistumisel. Ülevaate teemaploki agregeeritud koodidest ning intervjuude näidetest annab tabel 12.

Tabel 12. Ühisturunduse negatiivsed küljed ja riskid, teemaploki peamised leiud agregeeritud koodide ning näidetega. Allikas: Intervjuude põhjal autori koostatud.

Teema-plokk	Agregeeritud kood	Ettevõtete korduvad näited intervjuudest, koodid
5. ÜHISTURUNDUSE NEGATIIVSED KÜLJED JA RISKID	Ressursikulu	Vaatamata panustatud rahale ja ajale ei saada tulemusi.
		Ressursikulu ja saamata jäänud kasu kulu muudelt tegevustelt (<i>opportunity cost</i>).
		Ühisturunduses saab suurim osapoolt enim kasu. Risk on see, et teed teiste jaoks enda ettevõtte ressursside eest tööd.
		Raha ja inimressursi puudumine piirab tegevustes osalemist.
		Ühisturundus on kallis ja raskesti mõõdetav.
		Koostöö võib venida tulemusteta pikale.
	Pinged kultuuride erinevustest	Mida kaugemal tegutsetakse, seda suurem on risk erinevate kultuuride konfliktiks.
		Kultuurilised erinevused partneriga tekitavad riske.
	Läbipaistmatu tegevuse risk, oportunism	Ei räägita avatud kaartidega.
		Tööstusspionaaži oht otseste konkurentidega koostööd tehes, keegi lõikab kasu teiste arvelt.
		Risk on usalduse kadumine.
		Ei avaldata täit tõe, esitatakse ebatõest infot.
	Partneri kvaliteedi risk	Kui kedagi soovivad, siis pead veenduma, et soovitus on hea.
		Partneri valel valikul pead hakkama uut partnerit otsima.
	Lisanduvad riskid	Ei nähta suurt pilti ning jahitakse üksi suurt klienti. Ei hoomata, et mitmekesi pääsetaks ligi veel suurematele klientidele.
		Võtmeisiku vahetus ühisturundustegevuse ajal on risk.
		Risk on üle oma võimete müümine.
		Kõik ei võida sama palju - osadel on tunne, et jäävad teiste varju
		Maine hägustumise või mainekahju saamise risk oma brändile.

Esimene tabelis agregeeritud rühm kirjeldab ressursikuluga seonduvaid riske. Ressursikulu all mainiti nii inimressurssi kui rahalist ressurssi. Ühest küljest on ühisturundustegevused kallid ning võivad ressursside puudumise tõttu tegemata jääda, teisest küljest on rahade investeerimisel risk, et ei saavutata loodetud tulemusi või

tehakse tööd kellegi teise eest. Lisaks toodi välja saamata jäänud kasu kulu muudelt tegevustelt (*opportunity cost*).

Nagu oli näha ka teooria alapeatükist 1.2, on ühisturunduse üks suurimaid riske läbipaistmatu tegevus ning oportunism (Felzensztein & Gimmon, 2009; Bucklin & Sengupta, 1993; Taek Yi, Lee, & Dubinsky, 2010; Hessels & Parker, 2013; Jankowska, 2015). Seda mainisid mingil moel peaaegu kõik intervjueeritavad. Ettevõtte soovib tahes-tahtmata ühisturundustegevustes oma saadavat kasu maksimeerida ning tekib oht, et ei räägita avatud kaartidega. Samuti toodi välja otseste konkurentidega konkurentsijärgi riski ning ka otseselt tööstusspionaaži ohtu. Võib juhtida, et mõni osapool loikab ühisturundustegevustest ebaõiglaselt palju kasu teiste arvelt või väljastab ebatõeseid sõnumeid. See võib viia usalduse kadumiseni. Negatiivseid kogemusi ettevõtetel ja organisatsioonidel ühisturunduse alaselts palju ei ole, eelkõige toodi välja negatiivseid külgi ja riske, mis võivad mõne halva stsenaariumi korral realiseeruda.

„Pigem ongi nii, et kui kellelgi oleks negatiivne kogemus, siis oleks päris keeruline endale ära põhjendada, et miks me tegeleme sellega. See on nii väike valdkond ja me oleme kõik need samad inimesed – e-Eesti kõneisikud ja need, kellega kohtud – need on sinu kolleegid.“ (Schutting, 2019)

Viimases grupis iseloomustab autor riske, mis ühtegi eelnevasse gruppi ei sobitu, kuid mida intervjuude käigus mitmeid kordi mainiti. Esmalt toodi välja konkurentsijärgi tajumisega seotud risk, et ühisturundustegevuste osapooled ei näe suurt pilti ning tahetakse üksi mõnd suurt klienti endale saada. Ei hoomata, et mitmekesi pääsetaks ligi veel suurematele klientidele. Kuna eelnevalt selgus, et Eesti tarkvaraarendussektoris on paljud ühisturundustegevused isikupõhised, siis toodi välja ka võtmeisiku vahetuse riski ühisturundustegevuse ajal. Lisaks toodi välja, et ühisturundustegevusest ei võida kõik osapooled samaväärselt – sageli on mõnel osapoolel tunne, et jäädakse teiste varju. Justnimelt selle tõttu on ka oluline neutraalse osapoole kaasabil ühisturundustegevusi strateegiliselt juhtida, nagu selgus teises teemaplokis. Lisaks e-Estonia brändile võib ettevõtte saada ka oma enda brändile mainekahju. Seda peegeldas ka alapeatükis 1.2. autorite Kureshi ja Vyas (2004) ning Varadarajani (1985) välja toodud asjaolu, et läbi koostöö on võimalik ka oma ettevõtte brändi „lahjendada“ või ebaselgeks muuta.

Illustreerivas tabelis 13 on kokku võetud kokku viimases kahes teemaplokis tutvustatud ühisturunduse kasutegurid ja riskid, mida intervjuueeritavad mainisid.

Tabel 13. Intervjuueeritavate poolt välja toodud rahvusvahelistumisel ühisturunduse kasutamise kasutegurite ja riskide maatrikstabel. Allikas: Autori koostatud

	Ettevõtted							Toetavad organisatsioonid			
	Net Group	Guardtime	Ridango	Reach-U	Helmes	Ettevõtte X	Cybernetica	EAS	IKT Klaster	Demokeskus	Koda
Kasutegurid											
Kokkuhoid läbi kulude jagamise											
Nähtavuse, võimekuse suurendamine											
Partner kui müügiinimene											
Ettevõtte usaldusväärsuse kasv											
Ligipääs infole											
Koostöövõrgustiku loomine											
Ligipääs kliendikontaktidele											
Riskide jagamine, maandamine											
Ligipääs partneri oskustele											
Riskid											
Ei jõuta kokkuleppele, erinevad huvid											
Teadmatus partneri kvaliteedi osas											
Suur töö maht, ajakulu											
Mõni osapool jääb tahaplaanile											
Arengu puudumine											
Koostöö juhtimine võib olla keeruline											
Ei räägita avatud kaartidega, konflikti risk											
Mainekahju saamise risk											
Konkurentsi tunnetamine											
Liigne ühisturundusele toetumine müügis											
Saadav kasu on raskesti mõõdetav											

Kui võrrelda tabelis 13 välja toodud ühisturunduse praktilisi kasutegureid ja riske alapeatükis 1.2 välja toodud tabeliga 2, mis tutvustas positiivsete külgede ja riskide teoreetilist poolt, siis on põhilised järeldused järgmised. Teoorias enim mainitud positiivset külge ehk konkurentsieelise saavutamist ei maininud otseselt ükski intervjuueeritav, kuid samas saab öelda, et kõik enamus mainitud kasutegureid kuuluvad laiemalt konkurentsieelise saavutamise alla. Saab öelda, et kõiki teoorias välja toodud ühisturunduse positiivseid külgi mainiti intervjuude käigus. Oluline positiivne külg, mida teooria välja ei toonud, kuid intervjuueeritavad küll, oli ettevõtte usaldusväärsuse

kasv läbi ühisturundustegevuste. Ühisturunduse negatiivsetest külgedest ja riskidest kattusid teoorias ning praktikas järgmised ohud – brändile mainekahju saamise risk, suurem ajakulu, konflikti risk, partneri läbipaistmatu käitumise oht. Kollusiooni ehk ebaseadusliku koostöö ohtu intervjuueeritavad ei maininud. Samuti ei mainitud otseselt oportunisti ohtu, kuid oportunism võib sisuliselt peegelduda konkurentsi tunnetamise ohus ning mõne osapoole tahaplaanile jäämises. Lisanduvad olulised riskid, mida teoorias välja ei tulnud, on ühisturunduse kasu raske mõõdetavus ning ühisturundustegevuste juhtimise keerukus.

Käesolev alapeatükk andis põhjaliku ülevaate läbi viidud intervjuude tulemustest. Intervjuud olid teooriast lähtudes jaotatud viide teemaploki, mille kodeeritud tulemusi autor ükshaaval analüüsis. Igat teemaploki illustreeris üks või mitu selgitavat tabelit, et saada parem ülevaade intervjuude põhitulemustest.

2.3. Peamised leiud ning soovitused ühisturunduse kasutamiseks tarkvaraarendussektori ettevõtete rahvusvahelistumisel

Alapeatükis 2.2. tutvustati põhjalikult tarkvaraarendussektori ettevõtete ning nende rahvusvahelistumist toetavate organisatsioonidega läbi viidud intervjuude tulemusi. Käesolevas ehk viimases alapeatükis toob autor välja kõige kaalukamad tulemused, kõrvutab saadud tulemusi töö teoreetilises osas tutvustatud teaduskirjandusega ning pakub välja soovitused tarkvaraarendusettevõtetele ja rahvusvahelistumist toetavatele organisatsioonidele ühisturunduse kasutamiseks ettevõtete rahvusvahelistumisel.

Esmalt toob autor välja soovitused, mis on suunatud tarkvaraarendusega tegelevatele ettevõtetele. Käesolevas töös osalenud ettevõtete rahvusvahelistumise strateegiat ning toetavate organisatsioonide poolt jagatud infot analüüsides saab öelda, et Eesti tarkvaraarendussektori ettevõtted tegelevad palju eksporditegevusega ning rahvusvahelistumise meetodina kasutatakse eelkõige kas otsemüüki või välisriigis esmase müügiisikuna agendi kasutamist. Tarkvaralahenduste müük, eriti rätseplahenduse müük, võib aega võtta lausa mitu aastat ning müügitegevuses on oluline korduv otsekontakt kliendiga, seetõttu ei usalda ettevõtted müügitegevust kolmanda osapoole kätte. Kuna loodud tarkvaralahendused on immateriaalsed, siis

puuduvad selle transpordil suured kulud. Seetõttu ei eelista ettevõtteid eksporditegevusel vaid lähiriike ning peavad kogu maailma oma turuks. Sellist lähenemist iseloomustab enim „sündinud rahvusvaheliseks“ rahvusvahelistumise mudel, mille puhul ettevõtte näeb tervet maailma oma turuna (Hollensen, 2011; Vissak, 2003).

Kogu maailmale turundustegevuste suunamine on ettevõttele aga ressursikulukas, eriti kui tegu on VKE-ga, mis juba oma suurusest tingituna ei suuda üksi mastaapseid turundustegevusi ellu viia (Tajeddini et al., 2015). Teatavasti on suurem osa Eesti ettevõttest VKE-d, samuti ka suurem osa tarkvaraarendussektori ettevõtetest („ER025: Statistilisse profiili...” 2019). Seetõttu on käesoleva töö esimene soovitus seotud tegutsemispiirkondadega ekspordil. Sihtriikide selge defineerimine aitab turundustegevusi fokuseerida ning ühiste huvide kerkimisel loob see ka rohkemaid eeldusi ühisturundustegevusteks. Alapeatükis 2.2 selgus, et ettevõtteid peavad ühise huvi olemasolu ühisturundusest osa võtmise ja sellest kasu saamise üheks peamiseks eelduseks. Paljud Eesti tarkvaraarendussektoris kasutusel olevad ühisturundusmeetodid on sihtriigi põhised (visiidid, messid, kontaktide otsimine...), mistõttu on eriti oluline selgelt ära määratleda piirkonnad, kus ettevõtte kõige rohkem uusi kliente leida soovib. Intervjuude tulemusena selgus, et mida kaugemale liikuda koduriigist, seda suuremaks muutuvad ühisturundusest kasu saamise võimalused.

Soovitus 1. Kaugetel sihtturgudel tegutsev eksportiv tarkvaraarendusettevõtte peaks kasutama ühisturundustegevusi, kuna geograafiliselt kaugemale liikudes on ühisturunduse võimalikud kasud suuremad kui lähipiirkondades.

Mitmel Eesti tarkvaraarendusettevõttel osa ekspordifookusest suunatud kaugemal asuvatesse arenguriikidesse. Ühisturunduse seisukohast saab öelda, et nende piirkondade puhul on riigi ning toetavate organisatsioonide tugi ühisturundusel märkimisväärsel. Lisaks puuduvad arenguriikides sageli eelnevad tarkvaralahendused, vajadus nende järgi on suur ning nende lahenduste hankimist finantseerivad erinevad doonororganisatsioonid. See kõik teeb turundustegevuste teraviku suunamise arenguriikidesse tarkvaraarendusettevõtte jaoks heaks variandiks.

„Sündinud rahvusvaheliseks“ ettevõtteid iseloomustab piiratud ressursidest tingituna sõltuvus erinevatest võrgustikest (Hollensen, 2011). Erinevate võrgustike ning toetavate

organisatsioonide roll on Eesti tarkvaraarendussektori ühisturunduse kirjeldamisel tähelepanu vääriv teema. Alapeatükid 1.1 ja 1.3 näitasid, et erinevate võrgustike, eriti klastrite roll on ettevõtete ühisturunduses suur, pakkudes ettevõtetele toetavat raamistikku, mille sees tegutseda (Felzensztein & Gimmon, 2009; Hongbo Tu, 2011; Jankowska, 2015). Intervjuude käigus sai see kinnituse, kuna öeldi, et ühisturunduses mängivad toetavad organisatsioonid kriitilist rolli ning ilma nendeta ei kujutanud mõni intervjuueeritav ühisturunduse tegemist isegi ette. Enim välja toodud rahvusvahelistumist toetavateks organisatsioonideks olid IKT Klaster, EAS, E-Estonia Briefing Centre, Eesti Kaubandus- Tööstuskoda ning eGovernance Academy. Uurimuses osalenud ettevõtetes mängis ühisturunduse kasutamine erinevat rolli, kuid pigem saab täheldada, et Eesti tarkvaraarendussektoris tegeletakse ühisturundusega palju ning sellealase aktiivsusega ollakse ka teistele sektoritele eeskujuks. Seda väitsid eelkõige toetavate organisatsioonide esindajad, kellel on lai vaade mitmete ettevõtete ja sektorite üleselt.

Esimeses peatükis sai välja toodud, et VKE-d tegutsevad piiratud ressurssidega ning sõltuvad oma tegevuses palju välistest partneritest (Galdeano-Gómez et al., 2016; Haahti et al., 2005; Jankowska, 2015; Tajeddini et al., 2015). Intervjuudes sai kinnitust, et ühisturunduse rolli peetakse väiksemate ettevõtete jaoks suuremaks. Samuti täheldati, et ühisturundus mängib olulisemat rolli nende ettevõtete rahvusvahelistumisel, kes tegelevad e-riigi lahenduste ekspordiga. Nende ettevõtete jaoks on ühisturundustegevustes eriti oluline riigi tugi, sealhulgas rahaline tugi ning ka muu, näiteks visiitidel kolmanda osapoolena mõne kõrgema riigitegelase kaasamine usalduse loomiseks. Sektoris ei tunnetata intervjuude põhjal suurt konkurentsi, kodumaine konkurent võib eksporditegevuste käituda ka müügiisikuna, jagades kontakte. Sellest tulenevalt toob autor välja järgmise soovitus.

Soovitus 2. Tarkvaraarendusettevõtted, eriti väikeettevõtted, peaksid kasutama toetavate organisatsioonide, näiteks IKT Klatri abi, et luua võimalusi ekspordi kasvatamiseks läbi seeläbi saadavate kasude ja isikupõhise koostöö.

Ühisturunduse kasutamisel toodi välja mitmed eeldused. Nendest olulisim on ühisturunduse strateegilise juhtimise aspekt. Esmalt on ühisturundustegevustel vaja tugevat ühist strateegiat, seejärel tugevat vedavat jõudu, kes raamistiku loob ning kõike koos hoiab. Seda olulisust teaduskirjanduses välja ei toodud, küll aga tuli see

intervjuude käigus selgelt esile ning on seetõttu käesoleva töö üheks panuseks ühisturunduse teooriasse.

Turundusest saadav kasu võib olla raskesti hoomatav, seda eriti rahvusvaheliselt tarkvaraarendussektoris, kus müük võib võtta aastaid. Ühisturundusmeetodite edukust kiputakse hindama emotsionaalselt, mis ei anna tegelikku pilti saadavast kasust. Seetõttu on ettevõtete jaoks oluline objektiivsete mõõdikute olemasolu, millega ühisturundustegevuste eesmärgipärasust mõõta. Mõõdikud ettevõtete jaoks võib seada ka ühisturundustegevust juhtiv organisatsioon, seejuures on oluline nende mõõdikute sisu ka ettevõtetele kommunikeerida. Seda toodi intervjuudes välja - tegevusi peaks juhtima strateegiliselt ning tagama, et kõik osapooled tegevuse kasust aru saaksid. Seeläbi tegelevad ettevõtted ühisturundusega teadlikumalt ning kaasatakse rohkemaid osapooli, mille tõttu suureneb ühisturunduse võimendus. Seatud mõõdikud ei pea ilmtingimata olema rahalised ning juhul, kui ühisturundust juhib toetav organisatsioon, siis peaks üldised mõõdikud seadma just see organisatsioon. Enamus intervjuueeritud ettevõteteid vastasid, et oleksid huvitatud rohkematest ühisturundustegevustest. Eriti siis, kui need pakuksid neile mõõdetavat väärtust ja oleks eelkõige strateegiliselt läbi mõeldud. Sellest tulenevalt pakub autor välja kolmanda soovitus.

Soovitus 3. Ühisturundustegevustele on tarvis seada mõõdikud, et nendest saadavat kasu objektiivselt mõõta, kaasata rohkem osapooli ning suurendada ühisturunduse võimendust.

Dickinsoni ja Ramaseshani (2004, 2008) ühisturundustegevuste jaotusest kasutatakse tarkvaraarendussektoris enim ühiseid müügiedenduse strateegiaid, mille meetoditest nähakse ekspordil enim potentsiaali delegatsioonide võõrustamisel, messidel ning riigi toe kaasamisel. Lisaks kasutatakse palju ühiselt loodud turundusmaterjale, mis toimivad müügis ettevõtte käepikendusena. Kõige vähem kasutatakse selles sektoris ühiseid jaotusstrateegiaid, kuna intervjuueeritavate sõnul on tarkvaralahendused immateriaalsed ning transpordiga seonduvaid kulusid ei teki. Paljud intervjuueeritavad tõid välja, et peavad rahvusvahelistumisel ühisturundustegevustest enim potentsiaaliks sihtriigis messidel osalemist ja visiitidel käimist. Neid kaht meetodit ühendab see, et ollakse sihtriigis võimaliku kliendiga otsekontaktis, mis annab parema võimaluse luua isiklik suhe ning luua edaspidine koostöö selle suhte baasil. See asjaolu peegeldab

suhteturunduse teooriat, kus eduka äri tagab suhete loomine (Sheth & Parvatiyar, 1995; Zineldin, 2000). Ühiselt visiitidel ja messidel osalemise kulusid aitavad sageli katta rahvusvahelistumist toetavad organisatsioonid (Ollik, 2019; Põld, 2019; Silaškova, 2019). Spetsiifiliselt on ettevõtetel võimalik näiteks taotleda EAS-ilt messitoetust, mis aitab messil osalemise kulusid katta (“Välismessitoetus,” n.d.). Selle põhjal toob autor välja neljanda soovitus.

Soovitus 4. Eksportiv tarkvaraarendusettevõtte peaks ühisturundustegevusena välismessidel ja visiitidel osalema, et seeläbi potentsiaalse kliendiga tema koduriigis usalduslik isiklik suhe luua.

Samas on vaja teadvustada, et ühisturunduse meetoditest ei ole ühte kindlat tegevust, mis enim kasu toob. Ühisturundustegevustega on koos vaja läbi mõelda läbi ka ettevõtte individuaalne turundusplaan. Enim kasu toob erinevate strateegiliselt läbi mõeldud tegevuste järjepidev ellu viimine. Näiteks tasuks kombineerida turu-uuringuid, ühismaterjalide loomist, kontaktide jagamist ja messil käimist ettevõtte individuaalsete tegevustega nagu eesmärkide seadmine, tulemuste mõõtmine, eelnev kontaktivõtt ning järelkontakt.

Käesolevas töös selgus, et ühisturundustegevustes osaledes võib ettevõtte saavutada mitmeid kasusid. Tegevustes on mõistlik osaleda eelkõige järgmiste kasude saamiseks ekspordil – turunduskulude kokkuhoid; nähtavuse tõstmine; ligipääsu saamine kontaktidele, võrgustikele, teadmistele ja riigi rahalisele toele; riskide maandamine eksporditurunduses. Need kõik aitavad ettevõttel saavutada konkurentsieelist, mis on teaduskirjanduses välja toodud kui ühisturunduse peamine positiivne külg (Chen Kuang-Jung et al., 2015; Felzensztein et al., 2012; Hongbo Tu, 2011; Hunt et al., 2006). Samas peab ettevõtte teadma ka ühisturundusega seonduvaid riske. Esiteks peab Eestis tegutsedes arvestama, et turu väiksuse tõttu kõik teavad kõiki ning üks halb koostöö rikuks terve sektori koostöö usalduse. Samuti on ühisturunduses oht oportunisti tekkeks ning läbipaistmatuks tegutsemiseks. Mitmed autorid ütlesid, et oht oportunisti tekkeks on eriti suur mitteformaalse koostöö puhul, kus koostöö tingimused ei ole selgelt määratletud (Hessels & Parker, 2013; Jankowska, 2015). Selle ennetamiseks pakub autor välja järgmise soovitus.

Soovitus 5. Läbipaistmatu tegevuse ja oportunisti ennetamiseks on soovitatav ühisturundustegevusi ellu viia läbi formaalse koostöö rahvusvahelistumist toetava organisatsiooni, näiteks IKT klasteri kaudu.

Järgnevalt toob autor välja kaks soovitusi tarkvaraarendussektori rahvusvahelistumist toetavatele organisatsioonidele. Lisaks eelnevalt mainitud strateegilisele juhtimisele ja mõõdikute seadmisele on ühisturundustegevustes oluline ka ühise väärtuspakkumise olemasolu, mis jääb kuulajaskonnale meelde. E-riigi tarkvaralahendusi eksportivate ettevõtete seas on hästi toimivaks ühiseks sõnumiks Eesti digiriigi loo rääkimine, toetudes e-Estonia brändile, mida rahvusvaheliselt tuntakse. Ka töö teooria osas toodi välja, et ühisturunduse üheks väljunduks võib olla piirkondliku kaubamärgi loomine (Hongbo Tu, 2011). E-Estonia bränd on rahvusvaheliselt kvaliteedimärk ning see aitab paljudes välisriikides ettevõtetel uksi avada. Rahvusvahelistes ühisturundustegevustes liialt vaid digiriigi mainele tuginedes kerkib aga ka oht e-Estonia brändile mainekahju tekkimisel palju kaotada. Samuti võib ühisele brändile mainekahju tekitada riigi poliitilise olukorra kehvenemine. Ühise brändi olulisusest lähtuvalt pakub autor välja neljanda soovitusena rahvusvahelistumist toetavatele organisatsioonidele

Soovitus 6. E-Estonia digiriigi brändi kasutamisel peavad brändi juhtivad organisatsioonid ennetama mainekahju tekitamise riski. Mainekahju mõjutaks negatiivselt terve Eesti infotehnoloogia sektori rahvusvahelist mainet ning seeläbi ka rahvusvahelist konkurentsivõimet.

Viimasena on välja toomist väärt asjaolu, et ühisturundustegevusi peetakse rahvusvahelistumise võimaluste loomisel oluliseks, kuid ettevõtete arvates võiks riik selle arendamisse rohkem panustada. Toodi välja, et infotehnoloogiasektor on üks põhilisi majanduskasvu toovaid sektoreid ning ühisturunduse kasutamine rahvusvahelistumisel aitab ettevõtetel rohkem eksporti teha ning seeläbi Eesti riigi majandusele kasulikud olla. Intervjuude käigus tuli välja, et ühisturundus on oluline, kuid ka kallis – mitmed intervjuueeritavad tõid väikeettevõtete puhul ühisturunduse kasutamise takistusena välja IKT klasteri kalli liikmemaksu. Öeldi, et ühisturundusse investeerimise kasud on suured, samas riskid riigi jaoks aga väikesed. Sellele tuginedes toob autor välja viimase ehk seitsmenda soovitusena.

Soovitus 7. Riik peaks läbi erinevate organisatsioonide ja meetmete tarkvaraarendussektori ettevõtete ühisturunduse arendamisesse rohkem panustama, hetkel jäävad paljud tegevused raha puudumise taha.

Käesolev alapeatükk tõi läbi viidud uurimuse alusel välja viis soovitusi Eesti tarkvaraarendussektori ettevõtetele ning kaks rahvusvahelistumist toetavatele organisatsioonidele, mille rakendamisel on võimalik ühisturunduse kasutamist ning sellest kasu saamist suurendada. Seda nii ettevõtte individuaalsel tasandil kui ka makromajanduslikult riigi tasandil. Mõned soovitused on üldisemad ning võivad kasuks tulla ka teiste sektorite ettevõtetele, näiteks nagu soovitus 3 (Ühisturundustegevustele on tarvis seada mõõdikud, et nendest saadavat kasu objektiivselt mõõta, kaasata rohkem osapooli ning suurendada ühisturunduse võimendust). Teised soovitused on aga spetsiifiliselt seotud Eesti tarkvaraarendussektori ettevõtete rahvusvahelistumisega, näiteks soovitus 7 (Riik peaks läbi erinevate organisatsioonide ja meetmete tarkvaraarendussektori ettevõtete ühisturunduse arendamisesse rohkem panustama, hetkel jäävad paljud tegevused raha puudumise taha).

KOKKUVÕTE

Eesti infotehnoloogiasektori, sealhulgas tarkvaraarendussektori ettevõtted on üks Eesti majanduskasvu vedajaist, eksportides oma lahendusi välisriikidesse ning kasvatades seeläbi riigi majandust. Samas on suurem osa Eestis tegutsevatest tarkvaraarendusettevõtetest väikese- ja keskmise suurusega ettevõtted, mis on maailma mastaabis üksi silma paistmiseks väikesed. VKE-del puuduvad piisavad ressursid, et mastaapselt rahvusvahelisel tasandil turundustegevusi ette võtta, kuid just turundustegevus on potentsiaalsete klientide leidmisel ja kontaktide loomisel oluline. Seetõttu sõltuvad VKE-d turundustegevustes suuresti toetavatest organisatsioonidest, koostööst ja erinevatest võrgustikest. Rahvusvahelistumise võimaluste loomiseks on oluline uurida ettevõtete ja rahvusvahelistumist toetavate organisatsioonide vahelist ühisturundus-alast koostööd. Selle põhjal saab anda soovitusi edukamaks koostöötegevuseks ning seda käesolev magistritöö ka tegi.

Tarkvaraarendusettevõtete ühisturunduse uurimiseks ning soovitude andmiseks püstitas töö autor kuus uurimisülesannet, millest esimesed kolm olid seotud töö teoreetilise osa ehk esimese peatükiga. Töö esimeses alapeatükis tutvustas autor esmalt ettevõtete vahelisi koostöövorme ning ühisturunduse erinevaid definitsioone. Ühisturundus, eriti selle roll tarkvaraettevõtete rahvusvahelistumisel, ei ole teaduskirjanduses palju uuritud valdkond. Selgus, et ühisturundust puudutavas teaduskirjanduses valitseb terminoloogia-alane segadus. Erinevad autorid kasutavad seda kirjeldades erinevaid mõisteid. Neid analüüsides jõudis autor järeldusele, et sisuliselt räägivad artiklite autorid samast koostöövormist ning erinevaid ingliskeelseid termineid võib kasutada sünonüümidenä. Selguse loomiseks pakkus magistritöö autor tutvustatud definitsioonidel tuginedes ühisturundusele välja järgmise definitsiooni: „Ühisturundus on kahe või enama osapoolega vabatahtliku turundusalaase koostöö vorm, mille eesmärk on luua läbi ühiste turundustegevuste kasu selles osalevatele ettevõtetele.“

Töö teooria osas selgus veel, et ühisturundusel nähakse palju positiivseid külgi. Ühisturunduse peamise positiivse küljena toodi teadusartiklitest välja asjaolu, et ühisturundus aitab ettevõttel saavutada konkurentsieelist. Seda läbi nähtavuse tõstmise, kulude vähendamise ja ligipääsu tekitamise erinevatele ressurssidele ja võrgustikele. Peamiste ühisturunduse negatiivsete külgedena figureerisid teaduskirjanduses kollusiooni oht, brändile mainekahju saamise risk, risk konflikti tekkeks, oportunisti oht ja muud. Kirjandusest on näha, et ettevõtetevaheline koostöö ning ühisturundus aitavad kaasa tarkvaraarendussektori ettevõtete rahvusvahelistumisele, seda on eriti täheldatud väikese ja keskmise suurusega ettevõtete puhul. Ka konkurentide vaheline koostöö ehk *coopetition* kasvab, kui kasvab ettevõtete soov rahvusvahelistuda. Ühisturundustegevuste osapooltena mängivad olulist rolli ka erinevad rahvusvahelistumist toetavad organisatsioonid. Muuhulgas aitavad nad ühisturundusse kaasata ettevõtete jaoks olulist rahastust erinevatest allikatest, näiteks EL-i struktuurfondidest. Samuti aitavad nad luua ettevõtetele koostööraamistikku, mis aitab vähendada ühisturundustegevuste riske. Tarkvaraarendusettevõtete ühisturundustegevusi iseloomustab vähene ühiste jaotusstrateegiate vajalikkus, kuna toode või teenus on immateriaalne.

Teema empiiriliseks käsitlemiseks viidi läbi kvalitatiivne uuring, meetodina kasutati poolstruktureeritud intervjuusid. Kvalitatiivne uuring ning poolstruktureeritud intervjuud võimaldasid teemat süvitsi minevalt uurida. Töö empiirilises osas tutvustas autor uurimismetoodikat, viis läbi intervjuud ning saadud info põhjal analüüsis ühisturunduse kasutamist Eesti tarkvaraarendusettevõtete rahvusvahelistumisel. Autor kaardistas toimiva koostöövõrgustiku, kasutatavad meetodid ning ühisturunduse kasulikkuse. Valimi moodustasid 7 tarkvaraarendusettevõtet ning 4 ettevõtete rahvusvahelistumist toetavat organisatsiooni. Intervjuud transkribeeriti ning analüüsimeetodina kasutati transkriptsioonide kodeerimist.

Läbi viidud empiirilise uurimuse tulemusena selgus, et Eesti tarkvaraarendussektori ettevõtted on aktiivsed tarkvaralahenduste eksportijad ning kasutavad sellealasel ka suurel määral ühisturundust. Ühisturunduse kasutamisel ollakse heaks näiteks ning eeskujuks ka mitmetele teistele sektoritele. Tarkvaraarendussektori ühisturunduses, just rahvusvahelistumisel, mängivad märkimisväärt rolli erinevad võrgustikud ja toetavad

organisatsioonid, näiteks IKT Klaster. Samas on sektori ühisturundusel ka puuduseid. Näiteks võib olla, et tehakse otsuseid emotsiooni pealt ning ei mõelda strateegiliselt. Rõhutati eesmärkide seadmise ja ühisturunduse kasulikkuse mõõtmise olulisust. Samuti toodi välja, et Eesti tarkvaraarendusettevõtete ühisturunduses mängib suurt rolli e-Estonia digiriigi bränd, millele mainekahju saamine mõjutaks negatiivselt terve IKT sektori rahvusvahelist konkurentsivõimet.

Kogu teoreetilise osa ja intervjuude käigus saadud info analüüsi põhjal pakkus autor välja soovitusel ühisturunduse kasutamiseks tarkvaraarendussektori ettevõtete rahvusvahelistumisel. Esimesed viis soovitusel püstitati ettevõtetele ning viimased kaks rahvusvahelistumist toetavatele organisatsioonidele. Soovitused on järgnevalt ka välja toodud, nende sisu annab ka hea ülevaate põhilistest teemapunktidest ja valudest, mis empiirilise uurimuse tulemusena esile kerkisid.

- **Soovitus 1.** Kaugetel sihtturgudel tegutsev eksportiv tarkvaraarendusettevõte peaks kasutama ühisturundustegevusi, kuna geograafiliselt kaugemale liikudes on ühisturunduse võimalikud kasud suuremad kui lähipiirkondades.
- **Soovitus 2.** Tarkvaraarendusettevõtted, eriti väikeettevõtted, peaksid kasutama toetavate organisatsioonide, näiteks IKT Klatri abi, et luua võimalusi ekspordi kasvatamiseks läbi seeläbi saadavate kasude ja isikupõhise koostöö.
- **Soovitus 3.** Ühisturundustegevustele on tarvis seada mõõdikud, et nendest saadavat kasu objektiivselt mõõta, kaasata rohkem osapooli ning suurendada ühisturunduse võimendust.
- **Soovitus 4.** Eksportiv tarkvaraarendusettevõte peaks ühisturundustegevusena välismessidel ja visiitidel osalema, et seeläbi potentsiaalse kliendiga tema koduriigis usalduslik isiklik suhe luua.
- **Soovitus 5.** Läbipaistmatu tegevuse ja oportunisti ennetamiseks on soovitatav ühisturundustegevusi ellu viia läbi formaalse koostöö rahvusvahelistumist toetava organisatsiooni, näiteks IKT klatri kaudu.
- **Soovitus 6.** E-Estonia digiriigi brändi kasutamisel peavad brändi juhtivad organisatsioonid maksimaalselt ennetama mainekahju tekitamise riski. Mainekahju mõjutaks negatiivselt terve Eesti infotehnoloogia sektori rahvusvahelist mainet ning seeläbi ka rahvusvahelist konkurentsivõimet.

- **Soovitus 7.** Riik peaks läbi erinevate organisatsioonide ja meetmete tarkvaraarendussektori ettevõtete ühisturunduse arendamisse rohkem panustama, hetkel jäävad paljud tegevused raha puudumise taha.

Käesolevas töös läbi viidud uurimisel on ka kitsakohti, mida peab tulemusi tõlgendades silmas pidama. Väikese valimiga kvalitatiivse uuringu tulemused on uurivad ning üldistamisesse peab suhtuma ettevaatlikult. Samuti võivad tulemused vastajate hinnangute tõttu olla subjektiivselt kallutatud. Tulemuste tõlgendamisel peab silmas pidama ka seda, et intervjuul osalemisega olid nõus nende ettevõtete esindajad, mis tegelevad rohkem ühisturundusega. Töö on läbi viidud vaid Eesti tarkvaraarendussektori baasil, mistõttu ei saa tulemusi kindlustundega üldistada kõikidele sektoritele.

Ühisturunduse edaspidisel uurimisel on oluline süvitsi uurida tarkvaraarendussektori ettevõtete ühisturundust, mis on hetkel teaduskirjanduses vähe uuritud teema. Samuti näeb autor vajadust kvantitatiivse uuringu läbi viimiseks, et hinnata juba mõõdetava skaalaga ühisturundustegevuste kasutamist ja kasulikkust rahvusvahelistumisel. See annab teemale juurde objektiivse mõõtme.

Magistritöö on suunatud eelkõige Eesti tarkvaraarendussektori ettevõtetele, kes saavad soovitude põhjal rahvusvahelistumisel ühisturundust targemini ära kasutada ja seeläbi sellest rohkem kasu saada. Töö annab hea ülevaate turundusalaste koostöötegevuste võimalustest ka nendele ettevõtetele, kes ühisturundust ei kasuta, ning võib neid suunata ühisturundust rakendama. Samuti on töö selgelt suunatud rahvusvahelistumist toetavatele organisatsioonidele ning ka Eesti avalikule sektorile, kes saavad tööst ülevaate ühisturunduse kasutamise hetkeolukorrast. Rahvusvahelistumist toetavad organisatsioonid saavad antud soovitude põhjal luua parema keskkonna tarkvaraarendusettevõtetele ühisturunduse kasutamiseks, et kasvatada eksporti. Töö on informatiivseks lugemiseks kõigile ettevõtetele ja asutustele, kes huvituvad ühisturunduse kasutamisest rahvusvahelistumisel.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Achrol, R. S., & Kotler, P. (1999). Marketing in the Network Economy. *Journal of Marketing*, 63(4), 146–163. <https://doi.org/10.2307/1252108>
2. Amadeus Andmebaas. (n.d.). (Salvestatud 2019, 7. märts), <https://amadeus.bvdinfo.com/version-2019228/home.serv?product=AmadeusNeo>
3. Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411–426. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00067-X](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00067-X)
4. Bilas, V., Franc, S., & Kvaternjak, I. (2013). Internationalization of Micro and Small Enterprises in the Information Technology Industry of the Republic of Croatia. *Economic Review: Journal of Economics & Business / Ekonomska Revija: Casopis Za Ekonomiju i Biznis*, 11(1), 45–59. <http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=91281626&site=eds-live>
5. Bucklin, L. P., & Sengupta, S. (1993). Organizing Successful Co-Marketing Alliances. *Journal of Marketing*, 57(2), 32. <https://doi.org/10.2307/1252025>
6. Chen Kuang-Jung, Chen Mei-Liang, Liu Chu-Mei, & Huang Chien-Jung. (2015). Integrated Marketing Communication, Collaborative Marketing, and Global Brand Building in Taiwan. *International Journal of Organizational Innovation*, 7(4), 99–107.

[http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=bth
&AN=102561467&site=bsi-live](http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=102561467&site=bsi-live)

7. Cygler, J., & Sroka, W. (2017). Coopetition Disadvantages: the Case of the High Tech Companies. *Engineering Economics*, 28(5), 494–504. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.28.5.16421>
8. Czakon, W., Mucha-Kuś, K., & Sołtysik, M. (2016). Coopetition Strategy—What is in It for All? *International Studies of Management & Organization*, 46(2/3), 80–93. <https://doi.org/10.1080/00208825.2015.1093792>
9. Dickinson, S., & Ramaseshan, B. (2004). An investigation of the antecedents to cooperative marketing strategy implementation. *Journal of Strategic Marketing*, 12(2), 71–95. <https://doi.org/10.1080/0965254042000215159>
10. Dickinson, S., & Ramaseshan, B. (2008). Maximising performance gains from cooperative marketing: understanding the role of environmental contexts. *Journal of Marketing Management*, 24(5–6), 541–566. <https://doi.org/10.1362/026725708X325986>
11. Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy* (2nd ed). Cheltenham, UK ; Northampton, MA: Edward Elgar.
12. *EASi strateegiline tegevuskava 2019–2023*. (2018). (2019, 10. mai), https://www.eas.ee/wp-content/uploads/2018/09/EAS_Strateegiline_Kava-1.pdf
13. *Eesti ettevõtluse kasvustrateegia 2014-2020*. (2013). (2019, 10. mai), <https://kasvustrateegia.mkm.ee/>
14. *Eesti IKT klaster strateegia 2019–2023*. (2018). (2019, 10. mai), <https://www.itl.ee/public/files/Klaster%20strateegia%202019%201%C3%BCh%20fin.pdf>

15. ER025: Statistilisse profiili kuuluvad ettevõtted töötajate arvu ja tegevusala (EMTAK 2008) järgi. (Salvestatud 2019, 20. aprill). Statistikaameti andmebaasi koduleht: <http://andmebaas.stat.ee/Index.aspx?lang=et&DataSetCode=ER025>
16. European Commission (Ed.). (2014). *Supporting the Internationalisation of SMEs*. (2019, 21. jaanuar) http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Supporting_Internat_SMEs.pdf/f36577c4-53fc-4f44-a02a-d8f5e295158f
17. Farrelly, F., & Quester, P. (2005). Investigating large-scale sponsorship relationships as co-marketing alliances. *Business Horizons*, 48(1), 55–62. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.003>
18. Felzensztein, C., & Gimmon, E. (2009). Social networks and marketing cooperation in entrepreneurial clusters: An international comparative study. *Journal of International Entrepreneurship*, 7(4), 281–291. <https://doi.org/10.1007/s10843-009-0041-2>
19. Felzensztein, C., Gimmon, E., & Aqueveque, C. (2012). Clusters or un-clustered industries? Where inter-firm marketing cooperation matters. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(5), 392–402. <https://doi.org/10.1108/08858621211236061>
20. Fusch, P. I., & Ness, L. R. (2015). *Are We There Yet? Data Saturation in Qualitative Research*. 9. <https://cpb-us-e1.wpmucdn.com/sites.nova.edu/dist/a/4/files/2015/09/fusch1.pdf>
21. Galdeano-Gómez, E., Pérez-Mesa, J. C., & Aznar-Sánchez, J. A. (2016). Internationalisation of SMEs and simultaneous strategies of cooperation and

- competition: an exploratory analysis. *Journal of Business Economics & Management*, 17(6), 1114–1132. <https://doi.org/10.3846/16111699.2014.959040>
22. Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis* (7th ed.). John Wiley & Sons Ltd.
23. Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M)
24. Gummesson, E. (2002). *Total Relationship Marketing* (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
25. Haahti, A., Madupu, V., Yavas, U., & Babakus, E. (2005). Cooperative strategy, knowledge intensity and export performance of small and medium sized enterprises. *Journal of World Business*, 40(2), 124–138. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.02.003>
26. Hansen, R. (2019, 20. märts). *Guardtime AS. Telefoniintervjuu*.
27. Heeks, R., & Nicholson, B. (2002). *Software Export Success Factors and Strategies in Developing and Transitional Economies*. <https://pdfs.semanticscholar.org/2851/e28b9c577298cef86e48099ead91d4e2ee19.pdf>
28. Hessels, J., & Parker, S. C. (2013). Constraints, internationalization and growth: A cross-country analysis of European SMEs. *Journal of World Business*, 48(1), 137–148. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.06.014>
29. Hewerdine, L. J., Rumyantseva, M., & Welch, C. (2014). Resource scavenging: Another dimension of the internationalisation pattern of high-tech SMEs.

- International Marketing Review*, 31(3), 237–258. <https://doi.org/10.1108/IMR-11-2012-0194>
30. Hollensen, S. (2011). *Global marketing: a decision-oriented approach* (5th ed). Harlow, England ; New York: Financial Times Prentice Hall.
31. Hongbo Tu. (2011). Cluster Marketing Models and Strategies: The Implications Thereof in the Chinese High-Tech Industry. *International Journal of China Marketing*, 1(2), 34–44.
32. Hunt, S. D., Arnett, D. B., & Madhavaram, S. (2006). The explanatory foundations of relationship marketing theory. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(2), 72–87. <https://doi.org/10.1108/10610420610651296>
33. *IKT Raport*. (2013). EAS. (2019, 21. aprill) <https://www.eas.ee/wp-content/uploads/2019/01/IKT-raport.pdf>
34. Jankowska, B. (2015). Cluster organization as a pro-internationalization form of cooperation in the SME sector - a Polish case in the European context. *Journal of Economics & Management*, 22(4), 54–74. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=121172698&site=bsi-live>
35. Jeitschko, T. D., Jung, Y., & Kim, J. (2017). Bundling and joint marketing by rival firms. *Journal of Economics & Management Strategy*, 26(3), 571–589. <https://doi.org/10.1111/jems.12199>
36. Kaljulaid, K. (2019, 3. aprill). *Kersti Kaljulaidi kõne Ekspordikonverentsilt “Made In Estonia.”*
37. Kedia, B. L., Rhew, N. D., Gaffney, N. T., & Clampit, J. A. (2016). Emerging Market Multinationals: Coopetition for Global Growth. *Thunderbird*

- International Business Review*, 58(6), 515–526.
<https://doi.org/10.1002/tie.21758>
38. Kiivit, T. (2019, 5. aprill). *Helmes AS. Näost näkku intervjuu.*
39. Kim, J. (2018). Research on Trust in Strategic Alliances. *Journal of Marketing Thought*, 4(4), 40–45. <https://doi.org/10.15577/jmt.2015.02.01.4>
40. Klastrite toetamine. (n.d.). (2019, 18. mai) EAS-i kodulehekülg:
<https://www.eas.ee/teenus/klastrite-toetamine/>
41. Kongo, P. (2019, 14. märts). *Net Group OÜ. Näost näkku intervjuu.*
42. Kotler, P. (2001). *Kotleri Turundus*. Tallinn: Kirjastus Pegasus.
43. Kureshi, S., & Vyas, P. (2004). Joint Sales Promotion: Prospects and Issues. *IIMB Management Review (Indian Institute of Management Bangalore)*, 16(3), 25–30.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=14675836&site=bsi-live>
44. Lamprinopoulou, C., & Tregear, A. (2011). Inter-firm relations in SME clusters and the link to marketing performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(6), 421–429. <https://doi.org/10.1108/08858621111156412>
45. Lepik, L. M. (2019, 15. märts). *E-Estonia Briefing Centre. Näost näkku intervjuu.*
46. Maldonado-Guzmán, G., González-Campo, C. H., & Galvez-Albarracín, E. J. (2012). Co-operation as a marketing strategy in Mexico's SMEs: An empirical evidence. *La Colaboración Como Estrategia de Marketing En La Pyme de México: Una Evidencia Empírica.*, 6(2), 16–28.
<https://doi.org/10.3232/GCG.2012.V6.N2.01>

47. Marx, W. (1995). The power of two. *Management Review*, 84(10), 36.
[http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9510206894](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9510206894&site=bsi-live)
&site=bsi-live
48. Morris, M. H., Kocak, A., & Özer, A. (2007). Coopetition as a Small Business Strategy: Implications for Performance. *Journal of Small Business Strategy*, 18(1), 35–55.
https://www.researchgate.net/publication/228665651_Coopetition_as_a_Small_Business_Strategy_Implications_for_Performance
49. Nielsen, R. P. (1987). Cooperative Strategy in Marketing. *Business Horizons*, 30(4), 61. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(87\)90067-X](https://doi.org/10.1016/0007-6813(87)90067-X)
50. Niinemaa, K. (2019, 14. märts). *Ridango AS. Näost näkku intervjuu*.
51. Ollik, E. (2019, 25. märts). *EAS. Telefoniintervjuu*.
52. Palmer, A. (2001). Co-operation and Collusion: Making the Distinction in Marketing Relationships. *Journal of Marketing Management*, 17(7–8), 761–784.
<https://doi.org/10.1362/026725701323366818>
53. Palmer, A. (2002). Cooperative marketing associations: an investigation into the causes of effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, 10(2), 135–156.
<https://doi.org/10.1080/09652540210125288>
54. Pankade optimism majanduskasvu tõmbus tagasi. (2018, 14 november). (Salvestatud 2019, 21 aprillil). Äripäeva koduleht:
<https://www.aripaev.ee/uudised/2018/11/14/pankade-optimism-eesti-majanduskasvu-tombus-tagasi>

55. Park, J., & Park, M. (2016). Qualitative versus Quantitative Research Methods: Discovery or Justification? *Journal of Marketing Thought*, 3(1), 1–7.
<https://doi.org/10.15577/jmt.2016.03.01.1>
56. Partnerid » Eesti IKT klaster » ITL. (n.d.). (Vaadatud 2019, 19. mai)
<https://www.itl.ee/partnerid>
57. Pöld, D. (2019, 14. märts). *IKT klaster. Näost näkku intervjuu.*
58. Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
59. Rohman, I. K. (2013). The globalization and stagnation of the ICT sectors in European countries: An input-output analysis. *Telecommunications Policy*, 37(4–5), 387–399. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2012.05.001>
60. Rootare, M. (2015). *Ühisturunduse strateegia väljatöötamine Äripäev AS näitel*. Tallinna Tehnikakõrgkool.
61. Rownd, M., & Heath, C. (2008). *The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing* (p. 3).
62. Rull, A., & Säär, A. (2015). *Technology Transfer in the EU: Exporting Strategically Important ICT Solutions to Other EU Member States*.
<https://doi.org/10.1515/bjes-2015-0011>
63. Schutting, S. (2019, 3. aprill). *Cybernetica AS. Näost näkku intervjuu.*
64. Seppo, M. (2007). The Role of Business Networks in the Internationalization of Estonian Chemical Industry Enterprises. *University of Tartu - Faculty of Economics & Business Administration Working Paper Series*, (50), 3–44.

65. Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 255–271. <https://doi.org/10.1177/009207039502300405>
66. Silaškova, J. (2019, 12. aprill). *Eesti Kaubandus-Tööstuskoda. Näost näkku intervjuu.*
67. Simson, M.-L. (2014). *Sihtkoha turundus ja ühisturunduse roll selles Tartumaa, Saaremaa ja Raplamaa näitel* (Magistritöö). Tartu Ülikool.
68. Sulg, M. (2015). *Eesti IKT klasteri ekspordi konkurentsivõime mõjutegurite analüüs*. Tartu Ülikool.
69. Taek Yi, H., Lee, J., & Dubinsky, A. J. (2010). An Empirical Investigation of Relational Conflicts in Co-Marketing Alliances. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 17(3), 249–278. <https://doi.org/10.1080/10517120903465350>
70. Tajeddini, K., Elg, U., & Ghauri, P. N. (2015). *Enhancing organizational performance of international smes through inter-firm marketing collaborations*. 27. <https://doi.org/10.1108/S1474-797920150000026006>
71. teatmik.ee. (n.d.).(Vaadatud 2019, 13. mai) <https://www.teatmik.ee/et>
72. Teder, Ü. (2019, 20. märts). *Reach-U AS. Näost näkku intervjuu.*
73. Thompson, D. M. (1995). Competitiveness in Information Technology Service Exports. *International Executive*, 37(2), 195–207. <https://doi.org/10.1002/tie.5060370207>
74. Tidström, A. (2009). Causes of conflict in intercompetitor cooperation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(7), 506–518. <https://doi.org/10.1108/08858620910986749>

75. *Tõhustamiskava raport: ettevõtlus, innovatsioon.* (2017). Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, Rahandusministeerium
<https://www.mkm.ee/sites/default/files/tohustamiskava.pdf>
76. Turundusmeeskonna liige. (2019, 1. aprill). *Infotehnoloogia sektori ettevõtte X. Telefoniintervjuu.*
77. Välismessitoetus. (n.d.). (vaadatud 2019, 16. mai) EAS-i kodulehekülg:
<https://www.eas.ee/teenus/valismessitoetus/>
78. Varadarajan, P. R. (1985). Joint Sales Promotion: An Emerging Marketing Tool. *Business Horizons*, 1–7.
79. Varadarajan, P. R., & Cunningham, M. H. (1995). Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 282–296. <https://doi.org/10.1177/009207039502300408>
80. Vissak, T. (2003). *The Internationalization Of Foreignowned Enterprises In Estonia: An Extended Network Perspective.* University of Tartu.
81. What is an SME? (2016, 5. juuli). (Vaadatud 2019, 23. veebruar). Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs - European Commission veebilehekülg:
https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en
82. Williams, I., Falch, M., & Tadayoni, R. (2018). Internationalization of e-Government Services. *2018 11th CMI International Conference: Prospects and Challenges Towards Developing a Digital Economy within the EU*, 19–31.
<https://doi.org/10.1109/PCTDDE.2018.8624828>
83. Zakrzewska-Bielawska, A. (2010). *High Technology Company - Concept, Nature, Characteristics.*

https://pdfs.semanticscholar.org/438a/b54b3e051438d1f785b9706076c719304baf.pdf?_ga=2.78766804.1121344168.1558546651-956270406.1558546651

84. Zineldin, M. (2000). Beyond relationship marketing: technologicalship marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, 18(1), 9–23.
<https://doi.org/10.1108/02634500010308549>

LISAD

Lisa 1. Intervjuu plaan ettevõtetele

Sissejuhatavad küsimused

1. Mis on teie ametikoht ning peamised tööülesanded?
2. Millega teie ettevõtte peamiselt tegeleb?
3. Kui suur on teie ettevõtte turundusalane kompetents?
 - a. *Vajadusel suunata: Kui suur on teie ettevõttesisene/-väline turunduskompetents, turunduses töötavate inimeste arv, ettevõttevälised abivõrgustikud?*

Rahvusvahelistumise strateegia

4. Kas teie ettevõtte on tegelenud ekspordiga/rahvusvahelistumisega?
 - a. *Millistes piirkondades teie põhiline (müügi)tegevus toimub?*
 - b. *Kui ei, siis kas selleks on soov?*
5. Milliseid rahvusvahelistumise meetodeid teie ettevõtte kasutab?

Turundusalane koostöö rahvusvahelistumisel

6. Kui palju te teete turundusalaselt koostööd teiste sama valdkonna ettevõtetega?
 - a. *Kelle poolt tuleb initsiatiiv?*
 - b. *Kui te ei tee koostööd, siis miks?*
 - c. *Mitu osapoolt korraga koostööd teeb? (osapoolte arv, otsesed/kaudsed osapooled, tugisorganisatsioonid)*
7. Mil määral tegeletakse teie sektoris üldiselt ühisturundusega?
8. Mil määral teete rahvusvahelistumisel ühisturunduse alast koostööd teiste sama valdkonna ettevõtetega?
 - a. *Otseste konkurentidega?*
9. Kui suurt rolli mängivad klastrid, toetavad organisatsioonid ja võrgustikud ühisturunduses?

Ühisturunduse meetodid rahvusvahelistumisel

10. Kui mõtlete ekspordialasele ühisturundusele, siis mis turundustegevus esmalt pähe tuleb?
11. Millistes turundustegevustes tehakse rahvusvahelistumisel enim koostööd?
 - a. *Kas on vahe kodumaal versus välismaal?*
12. Millisel ühisturundustegevustel näete enim potentsiaali rahvusvahelistumisele?

Ühisturunduse positiivsed küljed

13. Kirjeldage üht edukat ühisturunduse kaasust rahvusvahelistumisel.
14. Milliseid eeliseid näete ühisturunduse kasutamisel rahvusvahelistumiseks?
 - a. *Milliseid positiivseid külgi olete ise ühisturundusel tunnetanud?*
15. Milliseid konkreetseid kasusid olete läbi ühisturunduse saanud?
 - a. *Mida võib ettevõtte läbi ühisturunduse saavutada?*
16. Kas on mingid geograafilised piirkonnad, mille puhul ühisturunduse roll rahvusvahelistumisel on suurem?

Ühisturunduse negatiivsed küljed

17. Kas olete teinud rahvusvahelistumisel ühisturundusalast koostööd, mis on lõpuks ettevõttele kahju teinud?
 - a. *Milles seisnes saadud kahju?*
18. Mis riske olete ühisturundusel tunnetanud?
19. Mille taha võivad jääda rahvusvahelised ühisturundustegevused?

Lõpetavad küsimused

20. Kas oleksite huvitatud rohkematest ühisturunduse tegevustest?
21. Kas soovite veel midagi lisada?

Lisa 2. Intervjuu plaan tarkvaraarendussektori rahvusvahelistumist toetavatele organisatsioonidele

Sissejuhatavad küsimused

1. Mis on teie ametikoht ning peamised tööülesanded?
2. Millega teie asutus peamiselt tegeleb?

Rahvusvahelistumise strateegia

3. Kirjeldage palun oma organisatsiooni tegevust.
 - a. *Kuidas on üles ehitatud ning kuidas finantseeritakse?*
4. Kirjeldage oma organisatsiooni rolli ettevõtete rahvusvahelistumise toetamisel?
5. Millistes piirkondades teie põhiline abitegevus toimub?

Turundusalane koostöö rahvusvahelistumisel

6. Kui palju teevad tarkvaraarendussektori ettevõtted rahvusvahelistumisel koostööd?
7. Kui palju tehakse sektoris üldiselt ühisturundust?
 - a. *Kui suur on ettevõtete huvi?*
 - b. *Kui palju teevad koostööd otsesed konkurendid?*
 - c. *Kas oskate võrrelda infotehnoloogia sektorit ja teisi sektoreid või teisi riike?*
8. Kui suurt rolli mängivad klastrid, toetavad organisatsioonid ja võrgustikud ühisturunduses?

Ühisturunduse meetodid rahvusvahelistumisel

9. Milliseid ühisturunduse meetodeid rahvusvahelistumisel enim kasutatakse?
10. Kui mõtlete ekspordialasele ühisturundusele, siis mis turundustegevus esmalt pähe tuleb?
11. Millisel ühisturundustegevustel näete enim potentsiaali rahvusvahelistumisele?

Ühisturunduse positiivsed küljed (+)

12. Kirjeldage üht edukat ühisturunduse kaasust rahvusvahelistumisel.
13. Mis motiveerib ettevõtteid ühisturundustegevustes osalema?
14. Milliseid kasutegureid näete ühisturunduse kasutamisel rahvusvahelistumiseks?
 - a. *Milliseid positiivseid külgi olete ise ühisturundusel näinud/tunnetanud?*

15. Kas on mingid piirkonnad, mille puhul ühisturunduse roll rahvusvahelistumisel on suurem?

Ühisturunduse negatiivsed küljed (-)

16. Kas olete olnud osaline või näinud rahvusvahelistumisel ühisturundusalast koostööd, mis on lõpuks mõnele osapoolele kahju teinud?
- a. Milles seisnes tekitatud kahju?*
17. Mis riske olete rahvusvahelisel ühisturundusel tunnetanud?
- a. Kas ettevõtted on välja toonud negatiivseid külgi?*
18. Mille taha võivad jääda rahvusvahelised ühisturundustegevused?

Lõpetavad küsimused

19. Milliste ettevõtete ja asutustega soovitate veel info kogumiseks vestelda?
20. Kas soovite midagi lisada?

Lisa 3. Uurimuse raames läbi viidud intervjuude kirjeldus

Ettevõtte / asutus	Isik	Ametikoht	Läbi viimise viis	Kuupäev ja kestus
Net Group OÜ	Priit Kongo	Ettevõtte juht ja juhatuse liige	Näost näkku intervjuu	14.03.19; 42m
Guardtime AS	Risto Hansen	E-riigi lahenduste juht (<i>Head of e-Government Solutions</i>)	Telefoniintervjuu	20.03.19; 1h 4m
Ridango AS	Kristjan Niinmaa	Finantsjuht ja juhatuse liige	Näost näkku intervjuu	14.03.19; 54m
Reach-U AS	Ülari Teder	Äriarendusjuht (<i>Business Development Manager</i>)	Näost näkku intervjuu	20.03.19; 56m
Helmes AS	Tarmo Kiivit	Partner	Näost näkku intervjuu	05.04.19; 37m
Ettevõtte X	Turundus-meeskonna liige	Turundus-meeskonna liige	Telefoniintervjuu	01.04.19; 56m
Cybernetica AS	Siret Schutting	Turundusjuht	Näost näkku intervjuu	03.04.19; 55m
Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus	Elar Ollik	Rahvusvahelise müügi valdkonnajuht	Telefoniintervjuu	25.03.19; 1h 5m
IKT Klaster / ITL	Doris Pöld	IKT klatri juht	Näost näkku intervjuu	14.03.19; 41m
e-Estonia Briefing Centre	Liina Maria Lepik	Tegevjuht	Näost näkku intervjuu	15.03.19; 44m
Eesti Kaubandus-Tööstuskoda	Jana Silaškova	Arengukoostöö projektijuht	Näost näkku intervjuu	11.04.19; 39m

Lisa 4. Ettevõtete kirjeldus, kellega autor kontakteerus

	Ettevõte	Käive, eurot (2017)*	Töötajate arv Eestis (2017)**	Asutamisaasta **	Osalet uurimuses	IKT klasteri partner***
1	Aktors OÜ	3,25 miljonit	55	2007		Jah
2	Finestmedia AS	3,36 miljonit	59	2000		
3	Uptime OÜ	3,38 miljonit	57	1997		
4	Reach-U AS	3,46 miljonit	60	1997	Jah	Jah
5	Codeborne OÜ	4,13 miljonit	31	2010		
6	Mooncascade OÜ	4,28 miljonit	80	2007		
7	Guardtime AS	4,64 miljonit	51	2006	Jah	Jah
8	Net Group OÜ	4,75 miljonit	72	1999	Jah	Jah
9	Ridango AS	7,31 miljonit	52	2009	Jah	Jah
10	Icefire AS	8,12 miljonit	96	2002		
11	Datel AS	9,11 miljonit	93	1997		Jah
12	Cybernetica AS	9,705 miljonit	129	1997	Jah	Jah
13	Proekspert AS	10,51 miljonit	140	1997		
14	Nortal AS	25,51 miljonit	287	1998		Jah
15	Helmes AS	26,14 miljonit	157	1998	Jah	Jah

*Allikas: Amadeus andmebaasi väljavõte ("Amadeus Andmebaas," n.d.)

** Allikas: Teatmik.ee keskkonna 2017. aasta info ("teatmik.ee," n.d.)

***Allikas: IKT klasteri partnerite nimekiri ITL-i kodulehel. ("Partnerid » Eesti IKT klaster » ITL," n.d.)

SUMMARY

USING COOPERATIVE MARKETING IN THE INTERNATIONALIZATION OF ESTONIAN SOFTWARE DEVELOPMENT COMPANIES

Teele Treiel

Estonian software development companies have created many innovative software solutions and also have been successful at exporting them. The Estonian digital society is valued and known in the world and Estonia has a reputation of being a successful e-state (IKT Raport, 2013). According to the „Estonian Entrepreneurship Growth Strategy 2014-2020“ created in 2013, the information technology sector has the biggest growth potential in the Estonian economy (Eesti ettevõtluse kasvustrateegia 2014-2020, 2013). According to Luminor Bank's chief economist, the rapid growth of the ICT sector is significant and the ICT sector also contributes to the growth of the competitiveness of other sectors (Pankade optimism majanduskasvu..., 2018).

The internationalization of companies strengthens the country's economy and in the light of the good international reputation, it is important to maximize the export opportunities of the software development companies. The problem is that on a global scale, Estonian companies are small and cannot stand out alone with their limited resources. 99.9% of all companies operating in Estonia are SMEs (ER025: Statistilisse profiili..., 2019). Due to their small size, SMEs are largely dependent on the support of other companies for internationalization (Palmer, 2002). Thus, cooperation between companies themselves and cooperation with organizations supporting their internationalization are important in export activities. Therefore, it is necessary to precisely investigate the cooperative marketing of Estonian software development companies' internationalization, to clarify the volume of marketing cooperation, the

active parties and the most useful methods. This way one can make recommendations on how to use cooperative marketing to create opportunities for internationalization.

The purpose of this master's thesis is to make recommendations to software development companies and organizations that support their internationalization on how to use cooperative marketing in creating opportunities for internationalization. For reaching the set goal, the author established the following six research objectives:

1. Introducing the theoretical background of business-to-business collaboration and cooperative marketing;
2. Describing the methods, benefits and risks of cooperative marketing;
3. Giving an overview of the theoretical background of internationalization and cooperative marketing of software development companies;
4. Conducting interviews with Estonian software development companies and representatives of organizations that support their internationalization;
5. Mapping the implementation and cooperation networks of cooperative marketing in the internationalization of Estonian software development companies;
6. Evaluating the role of cooperative marketing in the internationalization of software development companies and, on this basis, making recommendations for the use of cooperative marketing.

The thesis consists of two chapters. The first chapter focuses on the first three research objectives and describes the theoretical background of cooperative marketing in internationalization of software development companies. The second chapter introduces the empirical research and the findings.

The main points, that can be concluded from the theoretical research of this thesis are following. Cooperative marketing is not very widely researched topic. What makes analyzing this even harder, is the fact, that authors use different terminology when describing cooperative marketing. The author of this thesis concluded, that “joint marketing”, “co-marketing/cooperative marketing”, collaborative marketing”, “inter-firm marketing” can all be used as synonyms. The term “cooperative marketing” is most widely used from the aforementioned terms. Based on this unclear usage of terms, the author proposed the following definition for cooperative marketing: “Cooperative

marketing is a form of voluntary marketing cooperation with two or more parties, aimed at generating benefits for the participating companies through cooperative marketing activities."

Cooperative marketing has many benefits, such as gaining a competitive advantage, better cost efficiency, or gaining access to different channels, knowledge, resources or networks. One must also know the downsides of cooperative marketing, which can be collusion, opportunism, reputation damage or risk for conflict. Cooperative marketing seems to be especially important in the internationalization of small and medium enterprises. What was found in the first chapter, is that cooperative marketing in the internationalization of software development companies is not a widely researched topic. In the software development business, the product or service is largely intangible, which means, that cooperative distribution strategies are less used than other cooperative marketing strategies.

The second chapter of this thesis firstly describes the research methodology. Based on different author's opinions regarding the research of cooperative marketing, the author decided to carry out a qualitative approach in the empirical study (Bucklin & Sengupta, 1993; Dickinson & Ramaseshan, 2008; Palmer, 2001). The author carried out 11 semi-structured face-to-face or telephone interviews. 7 of the interviews were held with representatives of Estonian software development companies - Net Group, Guardtime, Ridango, Reach-U, Helmes and Cybernetica, one company participated anonymously as Ettevõtte X. 4 interviews were held with representatives or organizations that support the internationalization of these companies. These were the ICT Cluster, e-Estonia Briefing Centre, Estonian Chamber of Commerce and Industry and Enterprise Estonia (EAS).

The empirical research revealed that Estonian software development companies are active exporters, and also good users of cooperative marketing. Their use of cooperative marketing is a good example for many other sectors. Various networks and support organizations, such as ICT Cluster, play a significant role in cooperative marketing in the software development sector, especially in their internationalization. However, there are shortcomings in the sector's cooperative marketing, too. For example, decisions can be made based on emotional value, and not real goals and measurable results. Emphasis was placed on the importance of setting goals and measuring the benefits of cooperative

marketing. It was also pointed out that the e-Estonia digital society brand plays an important role in the cooperative marketing of Estonian software development companies. Damage of brand reputation would have a negative impact on the international competitiveness of the entire Estonian ICT sector.

Based on the empirical findings, the author proposed seven recommendations for the use of cooperative marketing in the internationalization of software development companies. The first five recommendations were proposed to companies and the last two to the organizations supporting their internationalization. The content of the recommendations also provides a good overview of the key points that emerged from the empirical research. The recommendations were following.

1. An exporting software development company should use cooperative marketing in more distant target markets, as the benefits of cooperative marketing are greater in more distant countries than in close areas.
2. Software development companies, especially small businesses, should work together with supportive organizations, such as the ICT Cluster, to create opportunities for export growth.
3. Measurable metrics need to be set for cooperative marketing activities to measure their benefits objectively.
4. An exporting software development company should participate in such cooperative marketing activities as foreign fairs and delegation visits, thereby creating a personal relationship with a potential customer in their home country.
5. To prevent opportunism, it is advisable to carry out joint marketing activities through a formal cooperation organization such as the ICT cluster.
6. The managing organizations of the e-Estonia digital society brand must minimize the risk of reputation damage. Reputation damage would have a negative impact on the international reputation of the entire Estonian information technology sector and thus on its international competitiveness.
7. The state should make a greater contribution to the development of cooperative marketing of enterprises in the software development sector through various organizations and measures.

In future study of cooperative marketing, it is important to examine in depth the cooperative marketing of software development companies, which is currently a not a well-researched topic. The author also sees the need for a quantitative study to evaluate the use and usefulness of cooperative marketing activities with a measurable scale. The companies of the Estonian software development sector can use the given recommendations to use and benefit more from cooperative marketing. The thesis is also aimed at organizations supporting internationalization, as well as the Estonian public sector, for getting a good overview of the current state of use of cooperative marketing.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Teele Treiel

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

ÜHISTURUNDUSE KASUTAMINE EESTI TARKVARAARENDUSSEKTORI
ETTEVÕTETE RAHVUSVAHELISTUMISEL,
(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on professor Urmas Varblane ning kaasjuhendaja dotsent Andres Kuusik,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Teele Treiel
23.05.2019